

مركز البحوث

القيادة في المنظمات غير الربحية

تأليف
باري ديم
هاري هيوستن

ترجمة
أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة
د. عبدالمحسن بن فالح اللحيد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

القيادة
في المنظمات غير الربحية

تأليف
باري ديم
هاري هيوستن

ترجمة
أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة
د. عبدالمحسن بن فالح اللحيد

١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٤هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

القيادة في المنظمات غير الربحية. باري ديم، هاري هيوستن، عبدالرحمن بن أحمد هيجان - الرياض، ١٤٣٤هـ.

٢٨٠ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٣-٢١٧-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة

٢- المؤسسات غير الربحية أ- هيوستن، هاري (مؤلف مشترك) ب- هيجان، عبدالرحمن بن أحمد (مترجم) ج- العنوان

ديوي ٦٥٨,٠٤٩ ١٤٣٤/٧٩٢٠

رقم الإيداع: ١٤٣٤/٧٩٢٠
ردمـــــك: ٣-٢١٧-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب:

Leadership in Non-Profit Organizations

By
Barry Dym – Harry Huston

Sage Publications, Inc.
2455 Teller Road
Thousand Oaks, California 91320
E-mail: order@sagepub.com

تنويه
التعديلات التي أدخلت على النسخة العربية هي مسئولية الناشر مسئولية تامة
(Edits made to the work is the sole responsibility of the IPA)

هذه الترجمة منشورة بترخيص من ناشر الأصل الإنجليزي
(This translation is published under license)

جميع الحقوق محفوظة
Copyright © 2005 by Sage Publications, Inc.

إلى آلاف الأبطال المجهولين الذين يقودون

المنظمات غير الربحية

المحتويات

الموضوع	الصفحة

شكر وتقدير:

يتألــف بحثنا من نوعين من مناهج المقابلة: يتضمن النــوع الأول، والأكثر أهمية، مقابلات مع القادة والأشخاص الذين يعملون عن قرب معهم - أعضاء مجالس الإدارة، والزمــلاء، وهؤلاء الذين يعدون لهم التقارير بشــكل مباشــر. يطلق على هذا المنهج البحثي اســم «الطريقة الشاملة في تقديم التغذية المرتدة، ٣٦٠ درجة» حيث إنه يقدم وجهة نظر أكثر شــمولاً بكثير من مجرد المقابلات الفردية مع القادة. ومع ذلك، فقد أجرينا العديد من المقابلات الشــخصية. وحيــث إن كلا المؤلفين يعملان في الميدان مدربين تنفيذيين ومستشــاريين في التطوير التنظيمي فإنهما يقدمان أيضاً خبراتهما في العمل مع قادة المنظمات على مدى شهور وسنوات.

نتقدم بالشكر لعديد من قادة المنظمات غير الربحية - وبعض قادة الشركات - الذين شاركونا برؤاهم وآرائهم بشكل سخي خلال إعداد هذا الكتاب. بدون هذه المشاركات، لــم يكــن هذا الكتاب ليرى النور. من هؤلاء المشــاركين: ســارة الفــورد، وجيه جيه بارتليت، وســوزين بارتلي، وشاني بتشوفر، وجون بل، وهوارد بلاكمان، ويل برادفورد، وجــودي براين، وبات براندس، ولي بوكمان، وأندرو بوندي، زجوناثان كانون، وكارولين كاســين، ووين تشرشل، وإيلين كوهين، وهربرت كوهين، وكاثرين داماتو، وريك دانييل، ودانييل درمان، وجيــري دوهرتي، وفاي دوناهيو، وديبورا دومــين، وكارولين إدواردز، وجوش إلكين، وشــولا ميث إلســتر، ومايكل الستر، ومايكل إيبســتين، ونيل إيبستين، وكارون فلر، وشــريل فينكل، وجوسي فوســاس، ونافا فرانك، ونانسي فولر، وإبراهام فوز، وبينك جاريســون، وويليام جاتلي، وجون جلنشو، وآمي جوت، وبول جرجوان، وآن هارينجتون، وديبي هاريس، وإد هاردويتز، وبروس هوبتمان، وبوني هوســمان، وبي ماه هولاند، وروب هوليستر، وروبرت هانتر، وليندالين كاكادلز، وبيتر كاروف، وماريان كين، وجوناثــان كاتز، وبريان كاي، وبربارا كــوف، وبوب كاريم، ورين لاندوز، وجون لوفيمر، وماري إي ليونارد، وروبرت لويس، وجيري مارتينســون، وجودي ماكبرايد، ومولي ميد، وبراند ميل، وجاك ميلر، وجوزيف أوكنيل، وتوم أودنل، كاتي أولفين، وكارولين أوبنهايم، وكاتريــن بلازاك، ودافيد بورتمان، وبروس باول، وماجوري رادلو، وجاك رادلو، وكورت زولي، وجيل ري، وكارمين ريفييرا، وديبرا روبنز، ودافيد روكفلر، وميا روبرتس، وسريتا روجرز، وبي جي. رومان، وجيسي ساك، ولين سكاد، وجاي سشتر، وآلان شايبر، وتينا شــتاينبين، وباميلا سيتول، وروز شتاين، ودورثي ستونمان، وفنست سترولي، وجوزيف ويل، وجيس ويسلر، وسوزان وينتروب، ونانسي يانج، وربيكا يانج.

كما أن هناك الزمــلاء والأصدقاء الذين قدموا لنا خبراتهم ومعرفتهم ونصائحهم خلال إعداد هذا الكتاب أو على مدى عدة سنوات. من بين هؤلاء نود أن نذكر سوزان بارتلي، وبات براندز، وكينيث ديم، وآن فيتر، وستيف جنكس، ودافيد كانتور، وريتشارد لرنر، وإيلين ميلام، وشــيلا مور، وبرونس باول، ومايل ســوندوك، ودورثي ســتونمان. ودافيد تريدواي.

شكراً لتامار هوسمان وجوسن جولن على مساعدتهما الرائعة في هذا البحث.

شكر خاص لريتشارد لرنر على مراجعة هذا الكتاب في جميع مراحله المبكرة والمتأخرة وعلى تشجيعه ونقده البناء وعلى تقديمنا لدار النشر "Sega publications".

لقد اســتقبل آل بروكنر من دار "Sage" للنشــر كتابنا اســتقبالاً جيداً عندما كان الكتاب يحتاج لمن ينشــره ومهد الطريق لنشــره مزيلاً الكثير من التعقيدات الخاصة بالتحرير والنشر.

ثم هناك الشــخص الذي تقاســمت معــه، أنا باري ديم، الحياة والحب والســرور والفكــر، إنها فران جاكويز، وهي قائدة عظيمة في جامعة تافتس، وأود أن أشــكرها على آرائها ودعمها لهذا الكتاب. ثم هناك أطفالي، جيسيكا ديم بارتليت، وجاميل ديم اللتــين صارتا من القادة في حياتهما الشــخصية والمهنية. إنه مما يثلج قلب الأب أن يرى الطريقة الرائعة التي يتحملون بها مســئولياتهم ويصوغون آفاقاً جديدة لأنفسهم وللآخرين.

كما أنني، هاري هيوســتون، أريد أن أشــكر زوجتي ســالي على حبها وتشجيعها. أبناؤنا، إيميلي وماتيو، وهما في العشــرينات من عمرهمــا، يحولون العالم إلى مكان أفضل بطريقتهما الخاصة. وهذا واجبنا جميعاً.

خالص الشكر والتقدير إلى المراجعين الذين راجعوا هذا العمل وهم:

- **ريتشارد. إم. لرنر**

أستاذ علوم التطوير التطبيقية.

مدير معهد البحوث التطبيقية لتطوير الشباب.

جامعة تافتز.

- **باتريشيا، إتش، دايتوان**

مستشار قادة المنظمات اللاربحية.

جامعة هارفارد.

كلية سيمونز للإدارة.

- **مارى شيرهارت**

كبير باحثين، معهد كامبل للشئون العامة.

كلية ماكسويل للمواطنة والشئون العامة.

جامعة سايركوس.

الفصل الأول
مقدمة

هــذا كتاب عن القيــادة النموذجية، وهي تعتبر في أي مجتمع أحد المصادر العالية القيمة التي ينبغي تحديدها، ورعايتها والاحتفاء بها. يمكن أن توجد القيادة الجيدة في كل من الشــركات والمنظمات غير الربحية، فبينما خضعت نماذج القيادة في الشركات للبحث على نطاق واسع، ونالت التقدير والاحترام بصورة كبيرة، إلا أن ذلك لم يحدث بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي عانت من التجاهل دائماً.

لقد بدأنا التفكير والبحث من منطلق بســيط وهو أن قادة المنظمات غير الربحية نادراً ما يحصلون على ما يستحقونه. ففي قاعات الدراسة، ومن خلال وكالات التمويل الحكومية، والمؤسسات الخيرية، وفي مكاتبهم الخاصة، وعبر أدبيات القيادة الشائعة، يطلب منهم دائماً أن يديروا مؤسســاتهم مثلما يفعل زملاؤهم في الشركات - أو على نفس النمط الشائع في قيادة الشركات. لقد تم تجاهل خصوصية وتعقيدات مهامهم الخاصة. لقد أخذنا على أنفسنا مهمة الدفاع عنهم من خلال دراستهم والتعلم منهم، ونقدهم أو مدحهم حسبما يستحقون.

وفى السياق نفسه، قادنا مسلكنا الأصلي إلى اتجاهات غير متوقعة، فقد اكتشفنا اختلافات كبيرة بين قادة المنظمات غير الربحية ترتبت على اختلاف التحديات الكبيرة التي يواجهونها واختلاف الظروف التي يعملون فيها. صار الموقف واضحاً بســرعة، فلم يعد من المجدي محاولة التوصل إلى أو فرض أفضل أسلوب للقيادة يمكن تطبيقه على الجميع في عالم المنظمات غير الربحية. ومقارنة مع ما يحدث في الشركات، فإن المواءمة بين القادة ومنظماتهم تمثل العنصر الأساسي بالنسبة للقيادة الفاعلة. تختلف نوعيات القيادة وكذلك الأســاليب القيادية المطلوبة للأنواع الكثيرة من المنظمات. لم يعد الاختلاف بين القيادة في الشركات والقيادة في المنظمات غير الربحية هو محور اهتمامنا. إن رسم حدود واضحة «للقيادة في المنظمات غير الربحية» سوف يستخدم نقطة بداية وليس محطة وصول.

مــع تبلور فكرة المواءمة، لاحظنا أن المنظمات الفاعلة تعتمد على اتســاق ومهارات وقيم وأهداف القادة مع ســمات وموارد وثقافة وأهداف المنظمة، وعلى مدى اتســاق سمات القادة ومنظماتهم مع المجتمعات أو الأسواق المستهدفة بالخدمة.

عندمـــا تلجأ المنظمات إلى الاتســاق بهذه الطريقة، فإنها تتجــاوب مع الإنتاجية والتعــاون والرضـــا. لذلك فإننا توصلنا إلى أن الاتســاق يعتبر المهمة الأساســية، أو المقياس الأساسي للقيادة الفاعلة.

الرحلة:

تدرجت أفكار هذا الكتاب في الظهور من خلال رحلة متعرجة المســالك، وشــاقة أحياناً. لقد كانت الرحلة مثمرة بالنسبة لنا، ونحن نريد تقديم الكتاب من خلال دعوة القراء للمشــاركة. في مهنتنا، حيث نعمل مستشــارين في مجــال التطوير التنظيمي (كلانا)، ويعمل «باري ديم» طبيباً نفسياً، عملنا مع العديد من قادة الشركات والمنظمات غير الربحية. كان هناك تباين كبير في القادة الذين تعرفنا عليهم. كان بعضهم مديرين تنفيذيــين لمنظمات غير ربحية كبيرة، والبعض الآخر من كبار المســئولين التنفيذيين، وآخرون يرأسون منظمات صغيرة أو منظمات ناشئة في مجال التقنية. لقد عملنا مع منظمات في أعمال مملوكة لأســر، ومنظمات شــراكة بين الحكومة والقطاع الخاص. بعــض المديرين الذين نعرفهم يتقمصون الدور ويتحدثون بعبارات منمقة مصقولة مثل تلك المســتخدمة في معاهد وكليــات إدارة الأعمال. هناك قادة آخرون يتحدثون بلغة المحترفين، كما أن هناك قــادة يتحدثون ويتصرفون كالنبلاء واللوردات. بعض القادة الذين أسســوا منظماتهم يعملون بطريقة تتســم بالانفعــال والحماس العاطفي، وهم غيــر مدركين تقريباً لمظهرهم أو للناس من حولهم. نــوع آخر من القادة لديهم ثقة في مرؤوسيهم وقدرتهم على القيام بمعظم العمل، لذلك يتوافر لديهم وقت يقضونه مــع الأســرة، أو في القيام بأعمال خيرية، أو ممارســة الرياضــة مثل لعب الجولف. تتباين أشكال وخلفيات هـؤلاء القادة، حيث يمثلون أعراقاً وجنسيات وأدياناً مختلفة، ولديهم خلفيات ثقافية متباينة تؤدي إلى اختلاف أساليب التفكير والتصرف، والأحلام والطموحات والمخاوف التي تحدد شخصياتهم وأفعالهم.

غالبــاً ما يبدو التنوع طفيفــاً وواقعياً، ولكنه كان يبدو لنا مثيراً للاهتمام والتحدي ومــادة تــؤدي للإبــداع. وعلى أقل تقدير فإن هــذا التنوع بين القــادة يجب تدعيمه وإقراره والاســتفادة منه. إننا أمة معروفة بتنوعها ونشــاطها واستقبالها لموجات من الناس الجدد المختلفين الذين ينضمون إلينا ليعيشــوا بيننا ويسهموا في نهضتنا. إننا الأمريكان نكره ونشــعر بارتياب نحو تجاهــل الاختلافات أو النظرة التي تدمج الناس فــي فئة واحدة حيث يمكن القول إن هناك نوعاً من الأشــخاص أفضل من نوع آخر. إننا نقدر تناغم الحياة بعيداً أن القوالب الجامدة.

من ناحية أخرى، وخلال عملياتنا الاستشارية لم نستطع تجنب ملاحظة وجود عمليات متجانسة معينة بالنسبة للقيادة. الكثير من الكتب التي طالعناها تصر على وجود طريقة واحدة مثلى للقيادة.

انتهجت المنظمات أسلوب تطوير برامج لتمييز وتدريب القادة الشباب على النحو الصحيح. إن القائد المنشود هو المدير الجريء أو رجل الأعمال الذي يتقن أساليب الإدارة الحديثة التي تدرس في برامج إدارة الأعمال. أبدت المؤسسات والمستشارون الإداريون والمنظمات اللاربحية قبولاً لذلك، وسعت لتطبيق هذه المتطلبات على قادة المنظمات اللاربحية الذين عليهم الالتزام بهذا القالب أو إفساح المجال لغيرهم ممن يمكنهم ذلك.

هذه القولبة كانت تبدو بمثابة إهدار كبير للطاقات. لقد استبعدت عدداً كبيراً من الموهوبين والقادة المحتملين. كما أنها حددت إمكانيات بعض القادة حيث صار لا يمكنهم سوى استخدام جزء من مواهبهم وجعلتهم يعانون من محاولة التقيد بالقالب وعدم استخدام الأساليب الصحيحة للقيادة ولا تشجعهم على بناء نماذج ذاتية منبعثة من شخصياتهم ونقاط قوتهم.

على غرار المستشارين متعددي الثقافات الذين بزغوا بقوة في التسعينيات، حاولنا نشر أهمية الإعداد الشامل وتنويع أساليب القيادة وأنماط القادة. بالتوازي مع استشاريي التنويع، كنا نتلقى استجابات سالبة ورفضاً لبرامجنا. لم نكن غرباء في هذا المجال، لقد عملنا من قبل مع كبار المسئولين في منظمات مرموقة وكانوا يستمعون إلينا. إنهم يتفقون أن هناك طرقاً كثيرة مختلفة للقيادة، وأن التنوع في الأساليب ووجهات النظر قد يكون «خلاقاً»، وقد يكون أيضاً أخلاقياً، وقد يكون مفيداً للأعمال، ولكنهم لم يسمحوا لذلك بالتأثير فيهم عند اختيار، وتدريب، وترقية أو مكافأة القادة على أعلى المستويات.

لم نكن راضين عن أدائنا من حيث إحراز تقدم كاف نيابة عن عملائنا ولكنا مقتنعون بأننا قد أدينا واجبنا. كنا نريد الإشارة إلى النماذج الأخرى للقيادة التي كانت مختلفة كلياً وناجحة تماماً. لذلك، تحولنا عن عالم الشركات من أجل أن نقيم قضيتنا.

كان هناك نوعان من الخبرات الاستشارية تدفعنا للعمل: أحدهما جاء من العمل بصفتنا مستشارين لمدة سنتين مع إحدى الصحف الكبرى في الغرب الأوسط. يطلق على هذه الصحيفة اسم «ستاندر تريبون»، وقد اشترتها مؤخراً إحدى الصحف الأكبر

والأكثر شهرة. كانت «ستاندر تريبون» Standard Tribune (ST)[1] تتعرض لضغوط لتحديث عملياتها، ومثل معظم الصحف، ظلت «ستاندر تريبون» مملوكة لإحدى العائلات مدة طويلة، أي كانت منظمة أبوية ذات ضمانات وظيفية حقيقية ممتدة طوال حياة العاملين ولديها شبكة مستقرة من العاملين الذين استمروا في العمل ماداموا قادرين على العطاء. لم تكن الصحيفة تمثل إطاراً معاصراً خاضعاً لقوى السوق. خلال الأزمات، مثلاً، كان الناشر يسهم بأمواله الخاصة لتسيير الأمور إلى حين عودة أوقات الازدهار المالي مرة أخرى.

لتحديث الصحيفة، قدمت الشركة المالكة ناشراً جديداً، وهو أحد الذين كانوا يعملون مع الشركة بصفته تابعاً في عمليات التحسين «٦ سيجما». كان باستطاعته أن يطور أحد الأقسام أو إحدى العمليات على مستوى الشركة بما يؤدي إلى مزيد من الرشاقة، والسرعة، والكفاءة. كان من الرجال الأذكياء ذوي العزم ولديه إدراك عميق لكيفية سير الأمور، وكان يعمد إلى استشارة الآخرين ويميل إلى التعاون إلا أنه كان حازماً في تخصيص المهام للمرؤوسين. بعد تقديمه لإستراتيجية توجيه مستقبل الصحيفة، أصيب بالإحباط لأن مديري الأقسام وكبار المسئولين لم يطبقوا هذه الإستراتيجية على النحو المطلوب، لذلك فإنه شعر بأن الوقت حان لإيضاح طبيعة القيادة الجيدة وتحقيق توافق أكبر على مواصفاتها.

بالطبع لم يكن هناك شك في أن القيادة تحتاج إلى انتهاج فكر الناشر، لذلك بدأت المنظمة في عملية تغيير طويلة وشاقة. لكن كان هناك قادة مؤثرين في الصحيفة ليس لديهم هذا الفكر إطلاقاً. مثلاً، كان كبير مسئولي التشغيل لديه قدرة هائلة على حل المشاكل الفردية والوحيد الذي يجمع حوله مجموعة من الشباب الذين يمكنهم الانتشار كفرق إنقاذ أو رفع كفاءة في أي قسم. كذلك كان نائب الرئيس للموارد البشرية سيدة تتمتع بتقدير ضخم، وقد حققت مكانة مرموقة باعتبارها مستشاراً للقادة حيث إنها كانت محل ثقة بصفتها مصدراً للمعلومات. كانت تدرك نبض المؤسسة، ولم تكن تعمل مديرة ولكنها كانت ذات قيمة كبيرة جداً من حيث نظرتها للأمور ونصائحها في مختلف المواقف. كان نائب الرئيس للمالية هو أكثر المديرين فعالية، وكان من بين أعضاء كبار فريقها المؤتمن. لقد منحت هذه السيدة للآخرين القوة والنفوذ وسهلت لهم الطريق من خلال تقديم الموارد وإزالة العقبات. ربما كان هناك شيء أكثر دلالة، وهو أن الشركة فقدت عدة فرص لربط أعمالها بشبكة الإنترنت نتيجة عدم وجود قادة من جيل الإنترنت، ومرة أخرى بسبب غياب القادة من رجال الأعمال القادرين على طرح وتنفيذ مبادرات جديدة.

غفل الناشـر عن فكرة اسـتغلال نقاط قوة العاملين والبناء عليها، والتعرف على نقـاط القوة لدى الآخرين خاصة تلك المرتبطة بتقنيات الإعلام والاتصال التي تتطور على نحو سـريع جداً. على نفـس القدر من الأهمية، كان الناشـر خجولاً ولا يجيد التعامـل مع الجموع ولم يدرك كيفية بنـاء فريق للقيادة من كبار موظفيه، فريق يمكن فيـه تعظيم نقاط القوة وتحجيم نقـاط الضعف لكل من أعضائه. بدلاً من ذلك، كان يريـد أن يكون لدى كل شـخص المهـارات «الصحيحة». لذلك دعا إلى سلسـلة من اللقاءات لتحديد نموذج القيادة في «سـتاندر تريبون» وأعطى تعليماته لقسـم الموارد البشرية باستثمار الأشخاص الذين يتلاءمون مع هذا النموذج.

كان باري من ضمن الفريق المكلف بتصميم هذه العملية، وقد دافع عن تعدد نماذج القيـادة مع التركيز على تدريبهم على العمل المشـترك والتعاون. لقد وصف المهارات المختلفة التي يجلبها قادة مختلفون والفرص المفقودة بسـبب افتقاد القيادة التجارية. وقد لاحظ بشـكل خاص أن نموذج الناشـر المقترح من المرجح أن يسـتبعد ثلاثة من كبار المديرين الذين يعتبرهم الأفضل أو يلزمهم بالتحول إلى أنماط قيادية لا تناسـب شخصياتهم أو العلاقات التي أسسوها مع موظفيهم. هذا النوع من الاستنساخ مفهوم وشـائع ولكنه لا يؤدي إلى رفع كفاءة موارد المنظمة. إذا كان الناشـر لديه الشـجاعة لإحاطة نفسـه بقادة من مختلف الأنواع، أناس يمكنهم التكامل سوياً بدلاً من محاكاة مجموعـة المهارات التي حددها ونمط القيادة السـائد لديه، فإنه بذلك سـيزيد من القدرات التنفيذية للمنظمة.

فكرة أن هناك نوعاً واحداً أو نوعاً أفضل من القيادة، والتي كانت سائدة في الأدب الشـعبي، والتي تحدد الصفات اللازمة لنجاح القيادة، هي فكرة مسـيئة لنا على عدة مستويات. أولاً: خبراتنا تقول إن هذا الأمر ليس معقولاً. لقد تولينا القيادة، وعملنا في عدد كبير جداً من المنظمات، وقدمنا الاستشارات لهم، وكان هناك أنواع كثيرة من القادة الذين يديرون العمل بكفاءة. ثانياً: من حيث المعايير الثقافية فإن فكرة القيادة المثاليـة الوحيدة هي بمثابة صهـر للثقافات في بوتقة واحدة، أي أن الثقافات الكثيرة المتنوعة في المجتمع ستأخذ في النهاية شكلاً واحداً، وهو الثقافة الأمريكية. ما يعنيه مروجـو هذه الفكرة هو أن نصير كلنا في النهاية من ثقافة واحدة سـائدة في الوقت الراهـن، وأن الثقافات الأخرى يجب أن تندثر أو تعيش على الهامش. إن فكرة بوتقة صهر الثقافات هي في جوهرها أيديولوجية متعصبة تحابي الجماعات ذات السـيادة الثقافية وترفض مسـاهمات الأقليـات. ثالثاً: الاعتقاد بوجود نمـط واحد للقيادة الصحيحة أمر سيء لنا لأنه يهمش الكثير من الكفاءات والمواهب والقدرات.

في موقف آخر، هذه المرة في منظمة غير ربحية، لاحظنا ارتفاع جرعة التجانس. كان التمويل الأساسي للمنظمة يأتي من خلال منحة تقدمها إحدى المؤسسات التابعة لأحد رجال الأعمال المرموقين. لقد حاول رجل الأعمال وموظفوه تحويل قادة المنظمة غير الربحية وذوي الخبرة العميقة والموهبة إلى مديرين تجاريين. لقد حاولوا ذلك ضمناً وتصريحاً عن طريق تخطيط إستراتيجي مكثف وتقويم للبرامج يتطلب آن يسلك القادة سلوك مديري الشركات الكبيرة. كان القادة يعتمدون على المؤسسة ولذلك انقلبوا على أنفسهم في محاولة للتصرف بطرق غير ملائمة لهم. كان أفضل ما لديهم - وهو طريقة إلهام العاملين، وتعليمهم، وبث الطاقة والأفكار المتجددة بينهم ومحاولة التوصل للعملاء المحتملين - يتضاءل ويفقد فاعليته مع تحويلهم لتنفيذ البرامج الموكلة إليهم.

لا يوجد شيء فريد في علاقة المؤسسة مع المنظمة اللاربحية. المؤسسات، ومجالس إدارتها المكونة من المانحين الأثرياء في القطاع التجاري والمالي، والهيئات الحكومية، كلهم يحاولون التقليل من شأن قادة المنظمات غير الربحية وقولبتهم في الأطر الإدارية السائدة بالشركات. هذه العملية لها ما يقابلها في عالم الشركات حيث يفترض الرأسماليون ومجالس إدارتهم ضرورة استبدال رجال أعمال المرحلة الأولى قبل المراحل التالية من التمويل. إنهم يعتقدون أن رجال الأعمال العاطفيين مفيدون فقط في البداية من أجل أفكارهم وطاقاتهم الكبيرة، لكن يجب استبدالهم بمديرين فعالين يدركون كيفية بناء الأنظمة - البنى التحتية القابلة للاستمرار - وكيفية تحقيق نمو المنظمة أو الشركة. غالباً ما تجهض الأمور، وبدلاً من استغلال خيال وعاطفة القادة المؤسسين للبناء عليهما وتزويدهم بالمديرين الجيدين، فإنهم يستغنون عنهم ويضعفون المنظمة من حيث الجوهر، والمهمة وقوة الدفع.

لم تكن هاتان التجربتان معزولتين، فقد كانتا تعكسان ما شاهدناه في الشركات، وفي المنظمات غير الربحية، وفي الكتب التي كنا نقرؤها.

بدأنا البحث بالاطلاع على المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وكنا نتصور أن نجد مادة كافية لتحرير بضع أوراق تعكس صفات قادة المنظمات غير الربحية. لكن ما كتب عن القيادة في المنظمات غير الربحية كان لا يزال شحيحاً جداً، رغم نموه المطرد (انظر صحيفة الإدارة والقيادة في المنظمات غير الربحية). عموماً، تأخذ المؤلفات في هذا المجال مسار ونهج المؤلفات الخاصة بالشركات حيث تركز على كيفية الأداء وليس على وصف الأداء. إنها تطرح المزيد عن كيفية الإدارة والقليل جداً عن وصف

كيفيــة قيــام القادة فعلياً بأداء مهامهم. يبدو لنــا أن تقديم كيفية الإدارة على وصف أسلوب القيادة المستخدم حالياً هو بمثابة وضع العربة أمام الحصان.

كانت المقابلات مع قادة المنظمات غير الربحية مفيدة في شــرح هذا الأمر. ادعى كثيرون بثقة أن الشــركات والمنظمات غير الربحية هما الشيء نفسه. وأنه يجب على المنظمــات غير الربحية أن تحقق أرباحاً هي الأخرى. ســألنا ماذا يعنى ذلك؟ ليس هناك أرباح في المنظمات غير الربحية. هل المعنى المشــار إليه هو أن تكون المنظمات غير الربحية على قدر كبير من الكفاءة، وجودة التنظيم، وقابلية المســاءلة من حاملي الأســهم، والمســئولية المالية، وحتى في بعــض الأحيان، القدرة على المنافســة، قالوا: نعم. هذه الأســباب منطقية ولكن استعارة المفردات والمفاهيم التجارية لا تمثل ثقافة المنظمــات غير الربحية. بعد أن تكررت هذه اللغة كثيراً من أعضاء مجالس الإدارات ومصادر التمويــل، صار قادة المنظمات غير الربحية يتحدثون بها. فقد البعض منهم الإحساس بلغتهم المتميزة عن المهمة، والأخلاقيات، والمجتمع والالتزام، والأمل.

البحث عن الجوهر في أدبيات المنظمات غير الربحية قادنا إلى إدراك هام مبكراً: هو أن أغلب العاملين في المنظمات غير الربحية، ســواء أكانوا موظفين أم متطوعين، هم من النســاء. ليــس هناك الكثير فــي الأدبيات عن كيفية تأثير ذلك على شــكل قيادة المنظمات غير الربحية، رغم أن هناك نمواً مطرداً فيما يكتب عن قيادة النســاء عموماً، فإن الكتابة عن النســاء تنقســم إلى قســمين متميزين: المعسكر الأول يضم الكتاب الشــعبيين، والصحفيين، والاستشاريين، ودعاة مساواة المرأة، وهم يرون قيادة المرأة أمراً مميزاً (Helgesen, 1995; Blumen - Lipman, 1996; Gilligan, 1982)، فــي حــين يضــم المعســكر الثانــي علمــاء الاجتمــاع الذين لا يــرون ذلــك الرأي (Eagle, Karau, & Makhijani, 1995). المؤلفون في كلا المعســكرين هم من النساء حصراً.

هــذا الاختلاف له معنى بديهي. يقول الباحثون: عندما يوضع الرجال والنســاء فــي نفس الظــروف فإنهم يتصرفون بشــكل مماثل. عندما حــددت منظمات كبيرة أســاليب معينة للسلوك، فإن النســاء قد أتقن هذه الأساليب. في الواقع، كان سلوك النســاء اللاتي تدرجن في منظمات يســودها الرجال – غالبية الشركات وعدد كبير من المنظمات غير الربحية الكبرى – مشابهاً لسلوك الرجال من حيث النظم الهرمية، والتنافســية وما شابه ذلك. هؤلاء اللاتي أنشــأن منظماتهن الخاصة أو تدرجن في منظمات تســودها النســاء هن من يطبق عليهن وصف الكتاب الشــعبيين أنهن أكثر

ديمقراطية، وأقل اهتماماً بالمراتب الوظيفية، وأكثر تعاطفاً مع الموظفين الصغار، وأكثر تعاوناً. علاوة على ذلك، هناك فوارق بين الأجيال، فالنساء الأصغر سناً اللاتي وجدن طريقهن ممهداً نتيجة لكفاح جيل الأمهات يملن أكثر إلى اتباع أسلوب الرجال، والنساء الأكبر سناً يبنين أنماط قيادتهن على أساس الأنماط الثقافية القديمة، ويعملن في أطر تنظيمية رسمية، ويستخدمن شبكات العمل بشكل مكثف.

في النهاية، تؤكد أدبيات القيادة النسوية على أمر أساسي: إن هذه القيادة تتفاوت طبقاً للاحتياجات والمعايير والأهداف التنظيمية، وثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. لكن ما يثير الأسى هو أن كلا المعسكرين كان عازفاً عن مقارنة النساء مع الرجال للدرجة التي جعلتهم يتجاهلون التنوع الغني للقيادة بين النساء.

كانت هناك إشارات متفرقة إلى نساء الأقليات في هذه الكتابات، وعلى الرغم من ندرة هذه الكتابات، إلا أنه يتضح منها أنهن قد طورن الأساليب الملائمة لظروفهن. على سبيل المثال، فإن النساء الأمريكيات الأفريقيات اللواتي شاركن في الكفاح من أجل الحقوق المدنية في الستينيات والسبعينيات، لم يسمح لهن بتولى المواقع القيادية في المؤسسات الرئيسية متعددة الأعراق (Elazer, 1995; Woocher, 1991). الافتقار إلى المواقع التنظيمية جعلهن يلجأن إلى الشبكات غير الرسمية ويقمن بتطوير نماذج قيادية شبيهة بطريقة تنظيم النشاطات الكنسية.

في الوقت نفسه الذي كنا نقوم فيه بالبحث في موضوع القيادة النسوية. كان «باري» يقوم بعمل استشارات لمؤسسة دينية غير ربحية تسعى إلى تأسيس مدارس نهارية جديدة. كانت القيادة إحدى مناطق البحث الهامة: القادة المؤسسون لهذه المدارس، والمديرون الذين أداروا مجالس إدارتها بعد هؤلاء المؤسسين، والمعلمون المحترفون الذين أداروا هذه المدارس. منذ تدشين هذه المدارس للحفاظ على التقاليد الخاصة بالديانة التي تنتسب إليها هذه المؤسسة (Dym, 2003) كان السؤال المطروح هو: هل هناك طريقة مميزة للقيادة خاصة بكل ديانة؟

تركز القيادة في بعض المجتمعات الدينية. على سبيل المثال، على احتياجات المجتمع المحلي واحتياجات المجتمع الدولي معاً (Elazer, 1995p Woocher, 1991)[٤]. لهذا السبب كان لقادة المنظمات اللاربحية ذات الصلة بهذه الجماعات الدينية، والمنظمات الاجتماعية والمدراس الدينية، مهمة مزدوجة تتمثل في: إدارة هذه المنظمات وتوفير مرجعية لهذه الجماعات الدينية بما يضمن تلبية احتياجاتها المحلية والدولية. هذا مثال آخر على التنوع وأهمية السياق.

عند هذه النقطة، كنا نركز اهتمامنا على تحديد مختلف أنواع القادة الفاعلين وإيضاح أن استبعاد الكثير منهم يمثل إهداراً لموارد عالية القيمة بالإضافة إلى كونه عملاً يفتقد للبعد الثقافي والأخلاقي. الاحتفاء بالتنوع يمكن أن يضيف قيمة كبرى لأدبيات القيادة، والتنوع يتناسب جيداً مع تعدد الثقافات. وأي مساعدة قد نقدمها من أجل توسيع مفهوم القيادة، والتي قد تؤدي إلى مزيد من الكرامة الإنسانية والقوة المعنوية في المجتمعات الأقل تطوراً، تستحق المحاولة.

لكن قلقنا يزداد بشأن التنوع القيادي في حد ذاته أو أحد عناصر تقوية مفهوم تعدد الثقافات، حيث يرفضه الكثيرون من خلال الدعم الفاتر أو بشكل مباشر بالتعبير عن الاستياء من الإصلاح السياسي. يبدو أن مصير التعددية الثقافية في المنظمات الأمريكية التي يسيطر عليها كبار حاملي الأسهم لن يكون جيداً. إننا نرى ذلك في ورشات عمل التنوع التي نادراً ما تتحول توصياتها إلى برامج عمل تؤدي إلى تغييرات هيكلية أو عملية. على أية حال، فالتعددية قد أسيء فهمهما حيث إن إعلاء قيمة الاختلافات في حد ذاتها قد يتحول إلى عقيدة.

لذلك، عندما سألنا أنفسنا عن كيفية تصور وتأكيد التنوع بطريقة تحقق التماسك للمنظمات وتزيد من كفاءتها، فإننا توصلنا إلى فكرة «الملاءمة». هذه الفكرة ببساطة هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. هذه الفكرة ترى أن القيادة الرشيدة تتطلب أشخاصاً مختلفين للقيام بالمهام المختلفة في ظروف مختلفة وفي أوقات مختلفة.

أمعن النظر في النسبة الكبيرة من المنظمات الناجحة التي أسسها رجال الأعمال، وهم أناس يؤمنون بإمكانياتهم وقيمة جهودهم، ولا تنال منهم النكسات، ويمكنهم رؤية ما وراء واقع الأشياء. إنهم يعملون فترات طويلة من الوقت، وهم لا يميلون للثقة بالآخرين، ولا يفوضون الصلاحيات حتى لهؤلاء الذين لديهم ولاء كبير لهم. لكن كبار قادة الأعمال، في اندفاعاتهم المحمومة لتحقيق النجاح، قد يغفلون أشياء هامة، فعدم تفويض صلاحيات للآخرين يحد من قدرة المنظمة على النمو، ويوضح عدم قدرتهم على «الملاءمة». هناك عدة أنواع من المديرين قد يتطلب الأمر الاستعانة بهم لدفع المنظمة إلى الأمام من خلال عملهم أو بالتعاون مع رجال الأعمال. في المراحل التالية من عمر المنظمة، تحقق هذه القدرات الإدارية ملاءمة أفضل.

من أكثر الحالات وضوحاً، أن إحدى المنظمات كانت تركز أعمالها على مكافحة العنف ضد النساء وتعمل من خلال توفير الملاجئ - مثل تلك التي سنتعرض لها في

الفصل الثاني – ومثل هذه المنظمات تحتاج إلى امرأة لقيادتها. الكثير من العملاء والموظفين في هذه المنظمة كن ضحايا لهذا العنف من الرجال، وليس لديهن ثقة في الرجال. إذا كانت هذه المنظمة تقع وتعمل في إطار مجتمع يتحدث باللغة الإسبانية، فإن اختيار إحدى اللاتينيات لقيادتها يمنحها ميزة واضحة حيث يمكنها تفهم المجالات الثقافية للمشاكل، واستجابة واحتياجات العملاء، والعناصر السياسية المؤثرة في المجتمع. ينطبق ذلك على كل المنظمات التي تعمل لخدمة مجتمعات معينة. إن قائد الشركة التي تعمل في مجال تقنية المعلومات يحتاج إلى المعرفة والخبرة الكافية التي تؤهله وتمنحه المصداقية في عيون الموظفين والعملاء والمستثمرين.

كلما تعمقنا في التفكير بأهمية الملاءمة، تسنى لنا تحديد العوامل المعنية: المهارات والسمات الشخصية، والقيم التي يتمتع بها القائد، وأهداف وإستراتيجيات المنظمة وهيكلها التنظيمي، وعملياتها وتاريخها وثقافتها الداخلية، ونطاق عملها، وأيضاً مصادر تمويلها ووضعها التنظيمي، والمجتمع الذي تخدمه، والمناخ الاقتصادي السائد في منطقة عملها.

الملاءمة تغطي الفجوة بين التنوع في القيادة والتعقيد في الظروف. لقد أيقنا أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب هو أفضل ضمان لنجاح القيادة، ويتفوق على أي صفات أخرى للقادة. خلال مرحلة البدء، يكون نموذج رجل الأعمال هو الأفضل. المديرون والرؤساء المتميزون في مختلف مدارس القيادة غالباً ما يتأثرون سلبياً نتيجة لعدم وجود قوانين ولوائح واضحة وحازمة في البداية، وكذلك ضبابية الهيكل التنظيمي. إنهم يفشلون غالباً في قيادة المنظمات الجديدة ولكنهم ينجحون عندما يديرون منظمات مستقرة. قادة الشركات العائلية الذين يتولون قيادة من يفوقهم خبرة، يتميزون بالجرأة ويظهرون تماسكاً شديداً أثناء الأزمات إلى الحد الذي يبدو فيه أنهم الوحيدون القادرون على النجاح في مثل هذه الظروف. واجهت «كاثرين جراهام» التي تولت القيادة خلفاً لوالدها، ثم زوجها، هذه الظروف خلال الأزمة التي مرت بها صحيفة «واشنطن بوست» نتيجة إضراب عمال الطباعة.

عندما تكون الظروف غير مواتية، قد يفشل حتى كبار القادة. لقد فشل تشرشل، بطل الحرب، في قيادة البلاد أثناء السلم. كتب كل من «دوستويفسكي ٢٠٠٢» و«مارك توين» روايات قوية عن أشخاص كانوا محل تقدير واحترام في مجتمعاتهم في عصور معينة، ثم يعود هؤلاء الأشخاص إلى مجتمعاتهم حيث يرفضهم الناس الذين كانوا يقدرونهم ويحترمونهم قبل عدة قرون.

ومع ذلك فإن فكرة المواءمة قد تبدو بسيطة إلى حد ما مثل وضع الأشياء بعضها فوق بعض. القيادة عملية ديناميكية، فهي تتعلق بقدرة شخص على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك Northhouse, 2001. إنها عملية معقدة تتداخل فيها القيادة مع المنظمة والمجتمع أو الأسواق التي تستفيد من خدمات المنظمة. من هنا تبدو فكرة «الاتساق» أكثر قبولاً من فكرة «المواءمة» في وصف تعقيدات عملية القيادة.

الاتساق:

عندما نتفحص ممارسات القيادة الفعالة تزداد قناعاتنا بأن فعالية القادة تعتمد على اتساقهم مع جميع الموارد المتاحة لخدمة مهمة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة. بمعنى آخر، يجب أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها: عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها، وطريقة استخدام وتطوير العاملين فيها وطريقة تفاعلها مع المجتمع، والأكثر أهمية هو طريقة تنفيذ إستراتيجياتها لتحقيق النجاح في المجتمع أو الأسواق التي تخدمها.

الاتساق، في صورة أشياء كثيرة متحركة تعمل سوياً لتحقيق هدف واحد، هو الأفضل لوصف القيادة. يمكن تصور القيادة تصوراً قاصراً محصوراً في عمل فرد واحد، أو تصوراً شاملاً باعتبارها منظومة متكاملة لتعبئة الموارد التنظيمية والمجتمعية لتحقيق الأهداف المشتركة. قد تتباين الأساليب التي يمكنها تحقيق ذلك، فعندما تتسق جهود الأفراد ومصالحهم وعواطفهم ومعارفهم على نحو جيد، وعندما تتخذ القرارات الصائبة وتنفذ بكفاءة، يمكننا القول إن المنظمة متسقة في دعم أهدافها. القادة الذين يقومون بأدوار فعالة في هذه العملية المعقدة يمكن إن ينظر إليهم باعتبارهم قادة ناجحين.

لقد لاحظنا أن الاتساق بين القائد والمنظمة والمجتمع أو السوق يستحضر أفضل ما في كل منهم. القادة يعطون توجيهات واضحة، والموظفون يعرفون ما هو المطلوب منهم ولديهم الموارد المطلوبة لإنجاز أعمالهم. يمكنهم تحقيق النجاح، وعندما يحدث ذلك، فإنهم يتلقون إشارات إيجابية تشجعهم على المزيد من الإنجاز والإتقان. لا يقتصر إحساس المديرين والموظفين بالدعم على الوضوح، والمؤشرات الإيجابية، والموارد فحسب وإنما يمتد إلى العمليات والبرامج التي تربط ما بين الناس والموارد أيضاً. توضع البرامج بحيث تناسب مهاراتهم وأفكارهم عن مكونات النجاح. كما يتم توفير المعلومات التي تساعدهم على أداء وظائفهم، وحينما يؤدي كل موظف عمله بالتناغم مع الآخرين، فإن المنظمة تكون على الطريق الصحيح.

التركيز على الاتساق له سلبياته أيضاً؛ إذ إن الاتساق المبالغ فيه يهدد التنوع. شاهدنا منظمـات كثيرة كانت قيادتها تطالب الجميع إما بالسـير على نفس المنهج أو البحث عن عمل في مكان آخر، تحت شعار الاتساق، يحاول الأيديولوجيون والأتوقراطيون أن يجعلـوا الجميع يفكرون طريقة تفكير واحدة ويتصرفون بشـكل مبرمج. حقق هؤلاء القادة نجاحات قصيرة الأجل، ولكنها لم تستمر بسبب التصلب، وضيق الأفق، والتجاهل وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في مجتمعاتهم وأسواقهم.

لقد لاحظنا أن الاتســاق، في أفضل أشـكاله، كان إجراء مؤقتـاً وتجربة معزولة للقــادة وموظفيهم. تتعرض المنظمات للتغيرات – الداخلية والخارجية، والاجتماعية، والتقنية، والثقافية والأخلاقية – وقد تنحرف عن الاتساق دخولاً وخروجاً. قد يحققون النجاح مرة ولكنها تتعرض للارتباك أو عدم الاسـتقرار نتيجة للمطالب الجديدة من العملاء، والأســواق الجديدة، والتقنيات الجديدة. عندما تستطيع المنظمات الناجحة تبين طريقها، فإنها تعود للاتســاق. أنهم يغيرون طريقة تفكيرهم وأســاليب عملهم، وطبيعــة الارتباط ما بين الأفراد والأقســام والبرامج والعمليــات. النوع الجديد من الاتساق هو خليط من الطريقة التقليدية التي ينفذ من خلالها وبعض الطرق الحديثة التي أخضعت للتغيير.

العملية الجدلية تمثل وصفاً أفضل للاتســاق من تشبيهه بالساعة الديكارتية، التي تعمــل جميع أجزائها بدقة عالية وتناغم كبير لكن في إطار مغلق وخاضع للســيطرة. التحدي الذي يواجه القيادة الديناميكية هو الاعتراف بالعملية المســتمرة من الاتساق، والتغيير، وإعادة الاتساق، وتأكيدها وتسهيلها.

حتى عندما أضفنا الصفات الديناميكية للاتســاق، كنا قلقين من أن يكون الهدف العملياتي النهائي هو إيجاد نسخ متكررة من الأشخاص والأشياء. عندما تعاود منظمة ما الاتســاق، يمكنها أن تعود إلــى العمل بدقة عالية. وقد لاحظنــا أن هناك أنواعاً كثيرة من القادرة أُحضرت لعلاج الارتباك، وذلك المزيد من رجال الأعمال ومنظماتهم الناشئة، كل حقق وفرض نظاماً صار متصلباً وصعب التغيير.

لذلك أثرنا هذا السؤال: كيف يمكن للقادة تحقيق اتساق المنظمات بطرق ديناميكية؟ للإجابة عن هذا السؤال، طرحنا سؤالاً آخر: هل يعني الاتساق أن تكون جميع الأجزاء واحــدة؟ الإجابة هي لا. في الواقع، يعنى الاتســاق غالباً إجراء التوافق بين صفات مختلفة وتكميلية وهياكل تنظيمية مختلفة.

إحدى أساسيات التكامل بين القيادة والمنظمة - الشراكة بين قائد مؤسس من فئة رجال الأعمال ومدير تشغيل ذي عقلية مرتبة أو مدير تنفيذي - توضح هذه النقطة.

يتم تكوين الفرق على أســاس التكامل أيضاً: أناس ذوو مهارات مختلفة، كل منها ضرورية ولكنها ليســت كافية، ويتم اســتغلالها معاً على نحــو صحيح لتحقيق المهمة المطلوبة. كما يجب تكوين فرق عمل على جميع مستويات المنظمة، من مجلس الإدارة إلى فرق الإدارة العليا إلى فرق الأقسام وفرق تنفيذ البرامج وفرق تنفيذ المشروعات. يعمل بعض هذه الفرق بتفرغ وبعضها لفترة من الوقت. كل من هذه الفرق يعتمد على الديناميكية والتكامل بين أفراد الفرق، الفرق الفعالة هي فرق متســقة. إنها لا تتكون من أجزاء متطابقة، ولكن تناسق الأجزاء المختلفة يجعلها تعمل جيداً.

بعد تحقيق الشــراكات الفردية وتكامل الفرق هنــاك عمليات تكميلية. في بعض الأحيــان يوجد أناس وفرق فــي المنظمات يكون دورهم هو تصميــم منتجات مبتكرة أو أســاليب خدمات بما قد يــؤدي إلى تمزيق أوصال المنظمــة، وغرضهم في الواقع هو اســتئصال الوسائل المقلوبة. لكن هناك أناســاً وفرقاً أخرى دورها هو تلقي هذه الابتكارات وتطبيقها بطرق تؤدي في النهاية إلى تشغيل منضبط للغاية. هذان النوعان مــن الأفراد والفرق يكمل أحدهما الآخر. يجــب أن يعملا معاً، وعندما يفعلان ذلك فإنهما يحققان الاتساق.

أحد الأدوار الهامة للموظفين الميدانيين هو جلب العملاء والأفكار التي قد لا تكون متلائمة تماماً مع القدرات الحالية للمنظمة أو أفكارها عن كيفية أداء الأمور. مديرو البرامج الذين يحتاجون إلى العملاء من المرجح أن يعدلوا برامجهم لجلب عملاء جدد أو لجلــب أفكار مبتكرة تؤدي إلى ذلك. في الأنظمة غير المتســقة، ســيرفض هؤلاء المديــرون ما يجلبه الموظفون الميدانيون، أو ســيتوقف الموظفون الميدانيون عن محاولة جلب عملاء جدد لأنهم «غير موجودين». في الأنظمة المتســقة، تعمل المجموعتان في تناغم لأنها تكون متسقة.

يمكن تحقيق الاتساق بين المنظمات ومجتمعاتهم من خلال عناصر التشابه وعناصر التكامل. على ســبيل المثــال، يمكن أن تكون المنظمات عناصــر تصحيح للقصور في المجتمع مثل مشــاكل الإسكان، والغذاء، والتمثيل السياســي، في الوقت نفسه، يمكن أن تضم المنظمات أناســاً من المجتمع الذي تخدمــه، لديهم ذات القيم أو الأهداف أو الأخلاقيات أو الأصول العنصرية.

القـــادة والمنظمات يمكـــن أن يتكاملوا معاً، ويمكن أن تســـتفيد المنظمات التجارية وقادتهـــا من وجود مجلس إدارة حصيف وحريص مادام كل طرف يقدر مجهود الآخر ولا يحاول إبعاده عن الصورة. في الســـياق نفســـه. يمكن لمدير تنفيذي شـــغل منصبه لمدة طويلة، وأرســـى برامج خدمات فعالة ومســـتقرة، أن يستفيد من مجلس الإدارة أو من مديـــري البرامج الذين يصرون على المخاطرة من أجل مواجهة التحديات المتوقعة في المستقبل.

خلال التمعن في هذه الفكرة الأكثر تعقيداً للاتساق من خلال التوازنات بين أوجه التشابه وأوجه التكامل مازلنا نعتقد أنها تتطلب المزيد من الحذر. في الغالب ما ينبغي الإبـــداع والرغبة في التغيير من الاحتكاك، وأحياناً قد لا يتلاءم القائد الجديد تماماً مع المنظمة. قد يأتي القائد من شـــركة تجاريـــة ليعمل في منظمة غير ربحية، مثلاً، ويضع نظماً مالية تجعل مديري البرامج قلقين. إذا كان القليل من الاحتكاك والصراع مع الكثير من التفاوض ســـيؤديان إلى تغيـــرات إيجابية في القائد والمنظمة، فإن ذلك يندرج أيضاً تحت عملية الاتساق.

لكن حتى هذه الفكرة عن الاتســـاق ينقصها شيء ما، ففي المقابلات التي أجريناها بدأنا نســـتمع إلى ما يســـد هذا النقص. قالت إحدى القائدات أنه لم يكن لديها أي فكرة عن القيادة (جيرى مارتينسون، منظمة الأخوات الكبار في ماساشوتش)، وأنها لم تخطط مطلقاً كي تكون قائدة، لكن هناك أشـــياء كان يجب القيام بها، وهذا ما فعلته. عندمـــا كانت الأعمال تزيد عن طاقتها. اســـتعانت بآخرين لمســـاعدتها، وعندما كان الجميـــع يعانون معاً، وعندما بدأت أحمال العمل تزيد، شـــعرت بأعباء القيادة. نفس الروايـــة قالها الموظفون: «يجب أن ترانا عندما نعمل ســـوياً»، جيرى تكلفنا بالأعمال ونحن نتولى مســـئوليتها. من الصعب القول حينئذ من هو القائد، فنحن جميعاً نقوم بالعمل.

ما كان ناقصاً هو الخبرة – البعض قد يسميها تطور الظاهرة – أي خبرة القيادة. لذلك لم تقتصر أسئلتنا للقادة عن كيفية فهمهم وتنفيذهم لمهام القيادة، وإنما امتدت إلى مشـــاعرهم أثناء تنفيذ القيادة وكيف يشـــعرون حينما تســـير الأمور جيداً أو غير ذلك. وكلما ازددنا علماً نجد أن القيادة – من جميع المعنيين – كان ذلك أكثر شـــبهاً بالعدائين وفرق العدو عندما يمارســـون رياضتهم في تلقائية حيث يعمل كل الأعضاء معاً في انسيابية متدفقة.

لا شك أن التميز في القيادة يتطلب شخصية قوية وموهبة، لكن ذلك يتأتى في عدة أشكال، وكل شكل يعمل على نحو أفضل عندما تتناسب مهارات القائد مع الظروف التي يعمل فيها. هذا التناسب، حين يتعلق بالكثير من الأجزاء المتحركة يمكن اعتباره نوعاً من الاتساق. الاتساق الجيد يوفر أفضل الفرص للقائد والمنظمة لدخول نطاق الفعالية وانسياب العمل.

لذلك، وفي النهاية، توصلنا إلى فكرة الاتساق، والاتساق هو نظام معقد ومتداخل يتضمن دورات من التماثل والاختلاف، والاقتراب والابتعاد، والأمل في التوصل إلى الوقت الذي تنسجم فيه مختلف الأعمال سوياً.

ملاحظات:

١- تم تغيير الأسماء والبيانات لحماية خصوصية هذه المنظمة ولكننا أدرجنا ما يكفي من التفاصيل بشأن الفعاليات التي شاهدناها.

٢- محاولة تعريف أفضل شكل للقيادة يمكن مطالعتها في عمل أفضل من عرفنا من معلمي القيادة وأكثرهم احتراماً، ومن بين هؤلاء توم بيترز، وارن بنز، وجيمس مكجرجور، وجون كوتر.

٣- انظر «أودندال واونيا» (١٩٩٤) ومقالات «رونالد شايكو» (١٩٩٦ و ١٩٩٧). يقول «شايكو» إن ٧٥٪ من قوة العمل في المنظمات غير الربحية من النساء. قرابة ٥٠٪ من العاملات في هذا القطاع يتولين مناصب «تخصيصية وإدارية» مقارنة مع ٢١٪ في القطاع الحكومي، وأقل من ١٠٪ في قطاع الشركات، وهو يورد خصائص مختلفة للمنظمات يمكن استخدامها لتوقع ما إذا كان قائد المنظمة سيكون من الرجال أو من النساء. من المرجح أن تحتل النساء منصب المدير التنفيذي للمنظمات غير الربحية الأصغر والأحدث، والأقل غنى والتي تقع خارج واشنطن. أما الرجال فيشغلون ذات المنصب في المنظمات الأكبر والأقدم، والأغنى والتي تقع داخل واشنطن وقريباً من مقر الحكومة (شايكو، ١٩٩٧).

٤- يوجد الكثير من المقالات والقليل من الكتب عن القيادات النسائية (الأقلية). قامت «نانسي نابلز» بتأليف كتابين هامين في هذا المجال: «المناضلات في مجال الأمومة، والعمل الاجتماعي، ومكافحة الفقر» (نابلز، ١٩٩٨ ب) و«النشاط الاجتماعي والسياسات الخاصة بالمرأة» (نابلز، ١٩٩٨ أ). انظر أيضاً «بارنت» (١٩٩٣).

المراجع:

Barnett, B. M. (1993). Invisible Southern Black women leaders in the Civil Rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. Gender & Society, 7 (2), 162 – 182.

Blumen – Lipman, J. (1996). The connective edge: Leading in an interdependent world. San Francisco: Jossey- Bass.

Dostoyevsky, F. (2002). The brothers Karamazov: A novel in four parts with epilogue. (R, Pevear & L. Volokhonsky, Trans.). New York: Farrar, Strauss and Giroux.

Dym, B. (2003). Leadership transition in a Jewish day school: A guide to managing the transition to a new head of school (Monograph). Boston: Partnership for Excellence in Jewish Education.

Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta analysis. Psychological Bulletin, 111, 3 – 22 .

Elazer, D. J. (1995), Community and polity: The organizational dynamics of American Jewry. Philadelphia: The Jewish Publication Society.

Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's Development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Helgesen, S. (1995). The female advantage: Women's ways of leadership. New York: Doubleday – Currency.

Naples, N. (1998 a). Community activism and feminist politics. New York: Routledge.

Naples, N. (1998 b). Grassroots warriors: Activist mothering, community work, and the war on poverty, New York: Routledge.

Northous, P. G. (2001). Leadership: Theory and practice (2nd ed.). Thousand Oask, CA: Sage.

Odendahl, T., & O'Neill, M. (Eds.). Women and power in the nonprofit sector. San Francisco: Jossey- Bass.

Shaiko, R. G. (1996). Female participation in public interest nonprofit governance: Yet another glass ceiling? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 25 (3), 302 – 320.

Shaiko, R. G. (1997). Female participation in association governance and political representation: Women as executive directors, board members, lobbyists, and PAC directors. Nonprofit Management and Leadership, 8 (2), 121 – 139.

Twain, M. (2002). The mysterious stranger and other stories, New York: Signet Classic.

Woocher, J. S. (1991). The democratization of the American Jewish Polity. In D. J. Elzer (Ed.), Authority, power, and leadership in the Jewish polity: Caser and issues (pp. 167 – 185). Lanham, MD: University Press of America.

الفصل الثاني
كاسا مارينا فازكويز

كاســا مارينا فازكويز هي منظمة توفر الرعاية والخدمات لضحايا العنف المنزلي. توضح قصة هذه المنظمة كيفية عمل القيادة كعملية اتساق.

بأي مقياس، تعتبر منظمة كاسا مارينا جيدة الإدارة ولها نتائج ومردودات واضحة وتدار من خلال منظومة محكمة لديها مســئوليات واضحة في أطر شــفافة. المدير التنفيــذي للمنظمة «شــيلامور» لديها الصفات المطلوبة للقيــادة كما تحددها أدبيات القيادة المعاصرة، فهي تتمتع بالذكاء والشجاعة والحزم والابتكار والقدرة والرغبة في الإقدام على المغامرات المحســوبة، وهي تؤلــف الفرق، وتفوض المهام، وتمنح موظفيها الفرصــة للتألق والتعلم من أخطائهم. إنها باختصار مزيج من القيادة العملية والمهنية التي يتطلع إليها المجتمع.

مقابلة شيلامور:

قابل «باري» «شــيلا مــور» للمرة الأولى في لقاء قصير بوجــود اثنين من المديرين التنفيذيين هم جيري مارتينسون، القائدة الأثيرة لجمعية «الأخوات الكبار» في بوسطن، وكاترين داماتو، التي ســاعدت في نمو بنك الغذاء الكبير في بوســطن. مارتينســون وداماتو من النســاء اللاتي يتمتعن بالقــوة والبلاغة، وقد تحدثنا بلباقة عن التحديات المستمرة في قيادة المنظمات غير الربحية. أثناء المقابلة، كانت مور هادئة ولا تتحدث كثيراً. أنصتت باهتمام وسخاء، ونادراً ما علقت، وكانت تعليقاتها بنوع من الحياء. في الأيام التالية، وجد باري نفســه يفكر عن اقتران الصراحة والاقتناع في كل ما قالته، وشعر بالرغبة في المزيد من المعرفة عن قيادتها لمنظمة «كاسا مارينا».

بعد ذلك ببضعة أيام، اتصل باري بالسيدة مور لإبلاغها أنه يؤلف كتاباً عن القيادة في المنظمات غير الربحية ويريد إجراء لقاء معها بهذا الشأن. وشرح لها أنه يريد أن يفهم أســلوبها في القيادة - ليس من خلال ترى نفسها فحسب، ولكن أيضاً من وجهة نظــر الآخريــن كالموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، وأن يفهم أســباب نجاحها. بعض المديرين يشــعرون أن هذه المقابلات الشــاملة تمثل تهديداً لهم، لكن مور لم تكن من هذا النوع، ووافقت على الفور اقترح باري أن يلتقيا أولاً ليشعرا بالراحة أحدهما تجاه

الآخــر، ثم يلتقيا مع الآخرين بعد ذلك. وافقت مور على ذلك وقالت بصوتها الرخيم «لا مانــع لدي». ثم فاجــأت باري بدعوته لمقابلتها أولاً في وجــود مجموعة من كبار الموظفــين وأعضاء مجلس الإدارة، وكأنها تقول: «هذه هي قيادة كاســا مارينا، وليس أنا».

عبــر الهاتف، أكد باري لمور أن جميع المقابلات يمكن أن تكون ســرية وأنه ســيتم الحفــاظ على الخصوصية، كما أنه لا يعمل بصفة صحافي يبحث عن الأخبار المثيرة. إلا أن مور فاجأته مرة أخرى بأنه ليس هناك حاجة للســرية، وليس هناك ما يستحق الإخفاء. في الواقع، كانت تريد مكافأة العاملين في كاســا مارينا على عملهم الشاق. كانــت هذه مفاجأة أخرى. على الرغم من طبيعة شــخصيتها التي تتميز بالحياء، إلا أنهــا كانت راغبة، بل متلهفة، على دعوتنا للبحث في المنظمة التي تقودها وفي حياتها الشخصية.

خلفية:

تأسســت كاسا مارينا في بوســطن عام ١٩٧٧ لتكون ملجأ وحيداً لضحايا العنف المنزلي. وهي حالياً أبرز منظمة تقوم بهذه الخدمات في ولاية ماساتشــوتس، وتقدم مساعدات لما يزيد عن ١٥٠٠ سيدة وطفل وأسرة كل عام. يمثل ذلك ما يقرب من ٦٠٪ من الأماكن المتاحة لإيواء ضحايا العنف المنزلي على الأجل البعيد في مدينة بوسطن، و١٩٪ من الإمكانيات المتاحة في الولاية.

تقدم كاســا مارينا برامج إســكان وإقامــة للحالات الطارئة وللمعيشــة الانتقالية الأطــول أجــلاً، لما يزيد عن ٣٥٠ من النســاء والأطفال، بالإضافة إلــى توفير برامج الرعاية النفســية، والاستشــارة القانونية، والتعليم الاقتصادي لـــ ٨٠٠ امرأة. وتدير المنظمة «ســيف لينك» Safelink، وهو خط ســاخن يســتجيب لما يزيد عن ٣٠,٠٠٠ مكالمة ســنوياً، أكثر من نصف هذه المكالمات تطلب مســاعدة عاجلــة أو ملجأ مؤقتاً. تتواصل خدمة «ســيف لينك» على مدى ٢٤ ســاعة يومياً وتقدم استجابة مباشرة في ١٤٠ لغة تربط ما بين المتصلين وما يزيد عن ٤٠ برنامجاً لخدمة ضحايا العنف المنزلي في كافة أرجاء الولاية.

تولت «شيلا مور» قيادة المنظمة عام ١٩٩٧. تحت قيادتها، توسعت البرامج السارية وتم استحداث أساليب مبتكرة لمعالجة واتقاء العنف المنزلي، مع زيادة العوائد وتحسين الطاقة التشــغيلية بما يتيح نمو البرامج. في عام ١٩٩٩، ازداد الدخل الكلي للمنظمة

بنسبة ١٩ ٪، ونما دخلها من المصادر غير الحكومية بنسبة ٢٦ ٪، ونمت أصولها بنسبة ١١٪، كما نقصت ديونها بنسبة ١٢ ٪، في عام ٢٠٠١، قادت «شيلا» عملية تغيير داخلي أدت لزيادة كبيرة في الطاقة التشغيلية من خلال استخدام أنظمة معلومات وأنظمة مالية جديدة وعدة تحولات في عملية الإدارة والثقافة. قبل أن تتولى «مور» القيادة، كانت المنظمة متأرجحة ونمطية، وأثناء قيادتها تحولت إلى منظمة احترافية متخصصة.

علاوة على التوسع في الملاجئ التقليدية وبرامج المساعدة عبر الهاتف، ابتكرت كاسا مارينا طرقاً أخرى. على سبيل المثال، ابتكرت كاسا مارينا برنامجاً للأمهات والأبناء، يتضمن ملجأ منفصلاً، وذلك بناء على ما توصلوا إليه من أن «تأهيل الصبية الذين شاهدوا العنف المنزلي قد يكون أفضل وسيلة مبدئية لتوقي العنف المنزلي للبالغين». كان الصبية يستبعدون دائماً من الملاجئ. إن ذلك نابع من الاعتقاد بأن النساء المسحوقات والأطفال الصغار هم الأشد احتياجاً للأمان، لكن العاملين في كاسا مارينا أصروا على أن ذلك لا يمنع تأهيل هؤلاء الصبية فحسب، ولكنه يؤدي أيضاً إلى منع أمهات الصبية المراهقين من الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك وضعوا هذا البرنامج الرائد.

النمو السريع الذي حدث مؤخراً لمنظمة كاسا مارينا استمد طاقته من التوسع في التوجهات العامة، والشراكات مع منظمات أخرى مثل محكمة العنف المنزلي في دورشستر، وإدارتها المالية الرائعة. لقد صارت من المنظمات القومية والدولية المرموقة، حيث طلبت اليونيسيف (إحدى وكالات الأمم المتحدة التي تعنى بشئون الأمومة والطفولة)، ومنظمات تعمل في فلسطين المحتلة واليابان، مساعدتها في تطوير إستراتيجيات مناسبة ثقافياً لمواجهة حالات العنف المنزلي في بلادهم. ساهمت شيلا مور في تشكيل سياسات الولاية من خلال الخطب الكثيرة التي ألقتها في المؤتمرات، والمشاركة في «جين داو»، الائتلاف القومي للقائمين برعاية ضحايا العنف المنزلي والأخلاقي، وعضوية الفريق الانتقالي للمحافظ «ميت رومني».

مضى على تأسيس كاسا مارينا ٢٧ سنة. حققت المنظمة نجاحاتها بفضل أعداد لا تحصى من المساهمين وعدة قادة متميزين. لكن في نهاية التسعينيات، كما هو الحال مع الكثير من المنظمات الاجتماعية، بدأ نجاحها المبكر يخبو. كانت تمر بضائقة مالية وكانت إدارتها وأصحاب القرار فيها يعملون بصفة هواة. غيرت شيلا مور المنظمة تغييراً جذرياً. كيف فعلت ذلك؟ وما نوع القيادة التي مارستها؟ دعنا نرى ذلك.

النشأة: أول ظهور للاتساق:

تأسست «كاسا مارينا» عام ١٩٧٧ لتلبية احتياجات النساء المسحوقات واللاتي تعرضن للإساءة الأخلاقية، وهي تقوم بتوفير الملاجئ لهن وتزودهن بالخدمات التعليمية والعلاجية والقانونية، وتساعدهن في مجالات أخرى. اعتقد كثيرون أنها تأسست لخدمة النساء اللاتينيات جنوبي بوسطن، التي كانت منطقة فقيرة في ذلك الوقت، لكن هناك آخرين قالوا إنها تخدم النساء الملونات بدون تمييز. على أية حال، كانت هناك فجوة تكفلت كاسا مارينا بتغطيتها، واستمرت في النمو منذ تأسيسها.

منذ اليوم الأول لعملها، حاولت المنظمة ملاءمة هيكلها وتنظيمها مع قيمها ومهمتها – مساعدة النساء على الشفاء وبناء مفهوم اجتماعي في عالم عنيف يسوده الذكور. كانت هناك رغبة في عدم استنساخ هياكل سلطة تقليدية، والاستعاضة عنها بالمساواة والحصرية. الكثير، إن لم يكن أغلبية العاملين والقيادات، كانوا من الذين تعرضوا للإساءة الأخلاقية والبدنية. كان التعرض لمثل هذه الخبرات المؤلمة يبدو شرطاً للعمل في المنظمة. ليس هناك ما يفوق ذلك من الشروط من أجل خدمة النساء المسحوقات بالاحترام المناسب.

لمدة طويلة، وبناء على تصميم هيكل المنظمة، ظلت تعمل بدون مدير تنفيذي. كان التنظيم جماعياً. كان هنا قادة غير رسميين، ولكنهم كانوا ينكرون سلطتهم ويقولون إن الصلاحيات كلها للجماعة، وعلى الأكثر، كانوا يقولون إن كل ما يستطيعونه هو التأثير في الآخرين. كان قادة البرامج يقودون بشكل غير مباشر. ويحاولون توليد وتنفيذ الأفكار، والبرامج، والقرارات والفعاليات التنظيمية الحيوية ونسبها للجماعة. كانوا يقودون عن طريق تقوية الجماعة وباعتبارهم «خداماً قبل أن يكونوا قادة»، كما يقول روبرت جرينليف (١٩٧٧) إلا أنهم تجاهلوا إحدى أساسيات «قيادة الخدم Servant Leadership»: «كل شيء يبدأ بمبادرة فردية» (Greenleat, 1977, p. 14). كانت قدرتهم على القيادة، واقتراح الأفكار، والتنفيذ معتمدة إلى حد كبير على موافقة العاملين والعملاء. بموجب ذلك النموذج كان العملاء يشتركون إلى أقصى حد ممكن في علاج أنفسهم.

خلال السنوات الأولى لعمل المنظمة، كان يتم مناقشة وتدقيق جميع شئون المنظمة مع أكبر عدد ممكن من المساهمين. كانت الحوارات تمتد لساعات طويلة، بدون التوصل إلى قرار غالباً، ويتم استئنافها في اليوم التالي أو الأسبوع التالي. لكن هذه المحادثات الطويلة لم تؤد إلى تقاسم المعلومات وصنع القرار. فقد كانت بمثابة وسيلة

للتواصل والنقاش بين الموظفين والمساهمين. كانت تأكيداً على أن المناقشات يمكن أن تحترم بدون عنف، وأنه يمكن مناقشة القضايا الانفعالية والتوغل فيها دون أن ينسحب أحد أو يصمت في اللحظات الحاسمة. لم يكن هذا وارداً في تجارب النساء في شراكتهن مع الرجال في المنظمات التي يسودها الرجال. بهذه الطريقة، خلقت الجماعية مناخاً يمكن أن يشعر فيه العاملون والعملاء بالألفة والأمان، وهي الشروط اللازمة للشفاء والقدرة على النهوض مرة أخرى.

لم يكن لدى العاملين في كاسا مارينا ثقة في النظام الهرمي السلطوي، الذين كانوا يرونه مكوناً أساسياً في عالم الذكور. كانوا ينظرون إلى ذلك النظام باعتباره وسيلة لسيطرة بعض الناس على الآخرين، وعادة سيطرة الرجال على النساء. لذلك لم يسمح لأي شخص في الجماعة بالحصول على الكثير من النفوذ أو الصلاحيات. حتى الأدوار المميزة، مثل المدير، ومجالات التخصص، مثل الإدارة المالية، كانت موضع شك لأنها تتضمن بعداً سلطوياً. لذلك تم إبقاء الأدوار بدون تميز، وكانت العمومية، وليس التخصص، هي موضع التقدير، كان العاملون في البرنامج الذين يتعاملون مع الضحايا مباشرة يتلقون تقديراً أعلى مما يحصل عليه العاملون في المجالات الإدارية والتنظيمية الذين يتولون مسئوليات أكبر.

كانت الأشياء كلها تتميز بطابع شخصي في كاسا مارينا، ولم تكن الحدود واضحة بين العمل والعلاقات. «كنا نجيب مكالمات الخط الساخن من منازلنا» كما يقول أحد مديري البرامج السابقين، ويضيف: «كنا نناقش الأعمال في المنزل، ونتحدث عن شئوننا الخاصة في وقت العمل». كان تقييم العامل يمثل تقييماً للشخصية أكثر منه تقييماً للمهارة، كان كل شيء مرتبطاً بالعلاقات والتئام الجراح. تقول دبرا روبنز: «ذلك لم يكن عملاً، لقد كان نداء ...». وقد كان أسلوب حياة أيضاً.

كانوا يتعلمون مما يرونه حيث لم يكن هناك أي نوع من التدريب. إن التدريب موضع اتهام حيث يمكن تعلم القيم التقليدية وتعزيز الوضع القائم. لذلك، ومن وجهة النظر التقليدية، فالاحتراف معناه رفعة الشأن وتقدم الحال في حين أن العميل أو المريض يشعر بالضآلة، والعوز، وسوء الحال. علاوة على ذلك، كان ينظر إلى التدريب باعتباره شأناً غير شخصي يناقض الحميمية، التي كانت لب عملية الشفاء.

رغم المسافة الشاسعة التي تفصل بين أنماط التنظيم والقيادة في كاسا مارينا عن الأنماط التقليدية السائدة التي نشاهدها اليوم، إلا أن المنظمة حققت النمو والتقدم. في هذه المرحلة الأولى من تاريخها، ركز مؤسسو وقادة المنظمة على الجماعية،

والترابط، والمساواة وإيجاد حدود واضحة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه. تحقق الشفاء للنساء، ونمت قدرات المنظمة وقدمت خدماتها للمزيد والمزيد من النساء.

إذا كانت المهمة الأساسية للقادة هي تحقيق الاتساق بينهم وبين منظماتهم والمجتمعات التي تخدمها، فإن قادة كاسا مارينا قد حققوا النجاح. من المؤكد أن تجاربهم وشخصياتهم والقيم التي أرسوها، كل ذلك كان متسقاً مع مهمة كاسا مارينا. كذلك كانت مهاراتهم في التعاطف وبناء الفرق الجماعية، كما أن هدفهم من خدمة آخرين يمرون بظروف مشابهة خلال استمرارهم في عملية الشفاء الخاصة بهم قد تحقق. هذه الخواص الدقيقة للقيادة تشكلت خلال التجربة والخطأ، في إطار تنظيمي انسابت خلاله الإستراتيجية، والهيكل، والعمليات، والموارد بطريقة سلسة متكاملة. بالنظر إلى احتياجات العملاء للملجأ الآمن والإدراك غير النامي للاحتياجات العامة الأكثر شمولاً بخصوص العنف المنزلي، كان الشكل التنظيمي متلائماً على نحو جيد مع المجتمع.

صعوبات التطوير المتوقعة بالنسبة للمنظمات التي تخدم عامة الناس:

تمر المنظمات عادة بعدة مراحل للتطوير. على الأرجح تكون أكثر المراحل وضوحاً هي الانتقال من مرحلة الإدارة العامة إلى مرحلة الإدارة التخصصية. قبل أن نصف مراحل تطور كاسا مارينا، نود أن نورد كلمات قليلة عن المسار المعتاد للمنظمات العامة الناجحة.

الانتقال من القيادة النمطية إلى الإدارة المتخصصة يمكن تشبيهها بالانتقال من مرحلة الشباب إلى مرحلة النضج. هذا الانتقال صعب ومؤلم، ويحدث الكثير من الصراع والارتباك والخسائر، كما أنه يمثل قفزة استثنائية للأمام من حيث القدرات التنظيمية. لكن حتى إذا سقط جيل أثناء الانتقال، كما يحدث في الشركات العائلية، فإن الانتقال لا يمكن تجنبه للمنظمات التي يتجاوز نموها مقدرة فرد واحد على الإشراف التفصيلي على العملية بأكملها.

مؤسسو منظمات الخدمة العامة والمنظمات التي أقاموها يمثلون بذور حركة المجتمع المدني في أمريكا. يبدأ كل شيء من أصحاب الخيال والرؤى العملية، مع رغبتهم في تولي مسئولية كل شيء تقريباً، والإقدام على مغامرات محسوبة، ومواجهة التناقضات الكبيرة والضغط المستمر. رجال الأعمال هم قادة بفضل أفعالهم، وقوة الدفع لديهم، وتصميمهم على أهدافهم ويقينهم، وهذه الصفات تبث الثقة في الآخرين.

في الوقت نفسه، من المعروف عن رجال الأعمال أنهم متقلبون، ولا يثقون في الآخرين، ومندفعون، وميالون للسيطرة. القيادة البعيدة النظر تنقلب أحياناً إلى قيادة حمقاء، فاليقين يحجب التردد، والرغبة في تولي المسئولية تصير غروراً وتكبراً وتؤدي في النهاية إلى عزل رجل الأعمال عن المعلومات والناس الذين هم حياة المنظمة.

تعكس المنظمة صورة رجل الأعمال المؤسس وشخصيته: الحيوية وعدم التقيد بالرسميات، والابتكار، والتحفيز، والاستقلالية. يحتل الربح أهمية أقل من النمو. وقد يبدو التخطيط عشوائياً، ولا توجد ميزانيات ولا ضوابط مالية. يتم التدريب من خلال العمل، ويتم تحديد الأدوار والمسئوليات من خلال المهام القائمة، وغالباً ما تتغير وتتداخل إحداهما مع الأخرى. الحجم الصغير، وعدم التقيد بالرسميات يمكن المنظمات من أن تكون خفيفة الحركة وسريعة الاستجابة لمتطلبات السوق. لكن هناك استثناء واحداً ذا أهمية كبيرة ينتج عن عدم التقيد بإجراءات رسمية ويؤدي إلى اختلاف كبير وهو تولي صاحب المنظمة للمسئولية. على الرغم من عدم وجود إجراءات رسمية، فإن هذه المنظمات لا تحقق المشاركة بشكل كامل، وترتبط الصلاحيات والمكانة ارتباطاً مباشراً بالعلاقة مع القائد. على المدى الطويل، يؤدي ذلك إلى عدم ظهور كفاءات إدارية قوية وعدم الاحتفاظ بها في المنظمة، وافتقاد المبادرات الفردية عندما يكرس القائد أغلب مجهوده في تعامل المنظمة مع الجهات الخارجية.

على عكس رجال الأعمال، يميل المديرون إلى الاتساق والحذر والاهتمام بالتفاصيل والتحفظ، كما يتمتع المديرون ببعد النظر بطريقتهم الخاصة، والتخطيط الطويل المدى من المهام الأساسية لهم، وكذلك تطوير مديرين يتمتعون بالكفاءة لضمان مستقبل المنظمة. وهم يركزون على الأداء المالي، وضوابط الجودة، وتصحيح مسار العمليات أولاً بأول. يجعل المديرون المنظمات أكثر تقيداً بالإجراءات الرسمية، من خلال صياغة، وتنفيذ، ومراقبة الأهداف والهياكل التنظيمية، وعمليات التشغيل والقواعد والمسئوليات بشكل دقيق.

أثناء تطور المنظمات ربما تصل إلى مرحلة لا يكفي فيها التخطيط الارتجالي والقيادة المركزية الأحادية للتعامل مع المهام والواجبات المتاحة، ومع ذلك لا يوجد التزام تام بالتغيير. في هذا الوقت تحدث أزمة في التطور، ويقاوم المؤسسون غالباً العمليات التي تستدعي وجود إدارة مترفة: التخطيط الدقيق، والتحديد الواضح للأدوار والمسئوليات، ومراقبة الميزانيات، ومراقبة الأداء والجودة، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات. عندما تتزايد طلبات العملاء (وذلك أحد مؤشرات النجاح)، تقل القدرة على تلبيتها.

عند ذلك تسود حالة من التشوش حيث يعم الارتباك أجواء المنظمة وينتشر القلق بشأن اتجاهاتها والتفاوت في معدلات إنجاز مشاريعها وخططها، ولا تتسع ساعات اليوم للعمل، وتظهر الحاجة الماسة للمديرين الأكفاء. يحاول كل مسئول تنفيذ أي مهمة بنفسه أو من خلال عدد محدود من هؤلاء الذين يثق بهم، في حين لا أحد يدري ماذا يفعل الآخرون؟ كل ذلك يضعف من ثقة المؤسس في نفسه ومصداقيته أمام الآخرين.

يسعى بعض رجال الأعمال، باعتبارهم مؤسسين، إلى إيجاد بنية تحتية تساعدهم على تلبية تحديات النمو، فهم يدخلون أنظمة معلومات، وبرامج تطوير، ويحددون مهام ومسئوليات واضحة، ويضعون موازنات دقيقة، ويفكرون في التخطيط الطويل الأجل. تتمحور مشكلتهم حول افتقاد الخبرات الضرورية لتفعيل هذه الأنظمة، أو عدم قدرتهم على الاعتماد عليهم في القيام بذلك. من المعوقات الأخرى إدارة الوقت. ويبدو أن مطالب الحاضر تتآمر ضد مصالحها الخاصة الطويلة الأجل، إذ إنهم بمجرد بناء البنية التحتية يقومون بتقويضها، اعتماداً على جرأتهم، وتصميمهم، وحدسهم، وحتى من خلال عملهم الحثيث. لا يسير الأمر جيداً وهم يقومون بالعمل مراراً وتكراراً، لكن ذلك لا يثمر، وتهبط المعنويات وينمو الشك في قدرة رجل الأعمال على القيادة. تستمر الأزمة في التطور، ولا يصير الانتقال كاملاً إلا بدخول قيادة جديدة محترفة.

الاتساق المفقود وتهيئة كاسا مارينا:

لاتساق جديد:

لم تكن كاسا مارينا استثناء لقاعدة التطور، فنقاط قوتها كانت نقاط قوة رجال الأعمال المؤسسين. هؤلاء كان لديهم الرؤية والقدرة على المخاطرة، وتصور وتأسيس شكل جديد من العلاج للنساء المسحوقات، يتم التعامل فيه مع عملية الشفاء باعتباره عملية اجتماعية ومجتمعاتية، وليس باعتباره شأناً علاجياً فردياً. لتحقيق رؤيتهم، أوجد المؤسسون نوعاً جديداً من المنظمات التي تتميز بالجماعية، والمساواة، والاعتماد على الأشخاص أكثر من النظام. خلال هذا السياق، استغرق المؤسسون في عمل شاق لفترات طويلة ومروا بأوقات صعبة، وتعرضوا لنقد حاد من المؤسسات الطبية، تراوح ما بين التشكيك والازدراء، ولكنهم صمدوا بفعل إيمانهم، لأنهم كانوا مقتنعين أنهم على صواب.

كمـا هو الأمر مع القادة المؤسسـين، كان القادة المؤسسـون لمنظمة كاسـا مارينا مندفعين، يجربون كافة أنواع البرامج بدون معلومات كافية لاتخاذ القرارات. العاطفة القوية واليقين ساعداهم على الانغلاق أمام أفكار وتدخلات الآخرين وأديا إلى تجاوز معارضة الأعضاء العاملين معهم ذوي الآراء المخالفة.

بتعبيـر آخر، الكثير مـن الصفات التي جعلتهم ينجحون في التأسـيس كانت هي العائق أمام اسـتمرارية النمو، وحالما بدأت حاجتهم للتمويل، فشـلوا في إيجاد شركاء مـن بين المؤسسـات والأفراد المانحين. لـم تكن القرارات قابلـة للتنفيذ، كان الناس يغادرون القاعة بعد مناقشـات تتطرق إلى أفكار مختلفة كثيراً بشأن ما تقرر، ونتيجة لذلك، سارت حالة عدم اليقين والشك.

مع نمو المنظمة وبرامجها، ازدادت أهمية الوضوح في القيادة والتوسـع في مصادر التمويل. تم جلب قادة جدد وحددت لهم صلاحيات ومسئوليات تنفيذية نمطية، لكن لـم تمنح لهم السـلطة الكاملة. لقد كان انتدابهم، على الأقـل في جزء منه، محاولة للحفاظ على أسـلوب إدارة كاسـا مارينا. وهم غالباً ما يتشـتتون بين محاولة الولاء للمجتمع النسـائي ومحاولة حل مشـاكل العملاء، ووكالات التمويل، وأعضاء المجلس الجـدد الذين يريدون تطبيق وسـائل الإدارة الاحترافيـة. كان التوتر الناتج عن هذا الموقف كبيراً وأدى إلى ضعف الموظفين وكثرة إحلال القادة.

هجوم الاتساق الجديد:

في نهاية الثمانينيات، جلب العديد من القادة واحداً تلو الآخر، حاول كل منهم ردم الهوة بين روح كاسـا مارينا الأصلية ومتطلبـات الإدارة المحترفة. تولت «تريزا ويد»، وهي امرأة شابة تعمل في مجال الخدمات المالية، رئاسة مجلس الإدارة. بدأت «تريزا» في التصدي لسـلبية مجلس الإدارة، وأسـلوب القيادة التنفيذية السارية، والممارسات المالية للمنظمة. اصطدمـت أفكارها مع الثقافة التقليدية للمنظمة، وأحرزت نجاحاً محدوداً، وسرعان ما غادرت.

حاولت كل من «مرسـيدس توسـون» و«كيم كوفليد»، و«ميشـيل درم» اللاتي شغلن منصب المدير التنفيذي، فرض النظام بوضع حدود أكثر وضوحاً من حيث المسئوليات داخل منظمة كاسـا مارينا وحققن نجاحاً متزايداً، ولكن كلاً منهن كانت في صراع مع مجلس الإدارة وتركن العمل في النهاية. في بداية التسـعينيات، كان بوسع أي مراقب خارجي أن يرى أن كاسـا مارينا، رغم كثرة العاملـين الموهوبين الصادقي النية الذين يتزايد تقدير المجتمع لجهودهم، كانت تعاني مشاكل حقيقية.

أثناء هذه الفترة، عينت «كيم كوفليد» «جوزفينا فوساس» «مديراً مالياً». «فوساس» حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ولديها خبرة عملية تصل إلى ١٦ سنة من العمل في القطاع الخاص. كُلفت «فوساس» بوضع نظم مالية مترابطة للمنظمة، وتحسين العلاقات مع الممولين الخارجيين ومساعدة المنظمة على التخلص من ديونها.

تقول «فوساس» أن كاسا مارينا «كانت أصعب مكان أعمل فيه». لقد أحبت المنظمة. تقول «فوساس»: «الجميع يشعرونك بالاهتمام. إنها حياتهم ... كل لديه عاطفة متقدة ... كانت التلقائية وحب العمل وتعدد الثقافات من السمات المميزة للمنظمة رغم أن الجميع تقريباً يتحدثون بالإسبانية». من ناحية أخرى، كان العاملون غير متعاطفين مع جهودها في وضع أنظمة مالية صارمة. في ذلك الوقت، كانت مكاتب كاسا مارينا كائنة في قبو، وكان هناك جهاز حاسب يتيم يعاني سكرات الموت. تعلق «فوساس»: «كان العمل يدار كأنهم في أزمة، وكان التخطيط شبه مفقود وليس هناك وثائق ولا أنظمة عمل». ذلك جعل من الصعب إعداد الوثائق المطلوبة للحكومة. كانت الحسابات في فوضى جعلت من الصعب عليها التوصل للوضع المالي وعمل ميزانية بسيطة. عندما بدأت «فوساس» في إرساء قواعد بسيطة، مثل الإصرار على دقة سجلات ساعات العمل، لم تلق سوى دعم محدود من مديري البرامج وتعرضت للكراهية من الكثير من العاملين. كلما بذلت مجهوداً أكبر، كانت المقاومة لإصلاحاتها تزيد مما جعلها على وشك مغادرة المنظمة.

لكن جرت تغييرات جعلتها تبقى في كاسا مارينا، فقد عينت «فوساس» ضمن فريق الإدارة وتم الإبقاء على خدماتها في مجابهة المعارضة، وقد مثل ذلك علامة فارقة في التحول من النمط الإداري القديم إلى النمط الإداري الجديد للمنظمة. إن «فوساس» تتمتع بالكفاءة والمهنية العالية، ومن ناحية أخرى، هي تتحدث لغتين، ومتعاطفة، ولديها حضور قوي، كما تستطيع أن تتناول بسهولة وبراعة أياً من الموضوعات التي تدور حولها الأحاديث في كاسا مارينا.

ما الذي تغير؟ أولاً، كارمن ريفيرا، وهي سيدة تتمتع بالسطوة والإصرار والصراحة والخبرة، سبق أن تولت مناصب إدارية عليا في مدينة نيويورك، وقد وافقت على تولي رئاسة مجلس الإدارة. استطاعت ريفيرا إقناع فوساس، وهي أيضاً من بورتو ريكو، بالبقاء. بعدها وافق بنك فليت على تخصيص قرض مقداره ١٠٠,٠٠٠ دولار ساهم في تخفيف حدة الأزمة. في ذلك الوقت، أصبحت شيلا مور مديراً تنفيذياً،

حينما كانت المنظمة على شفير الإفلاس تم خفض العجز من ١٨٥,٠٠٠ دولار إلى ١٢,٥٠٠ دولار. ثم بدأ وضع خطة إستراتيجية، تبشر بالأمل في مستقبل أكثر وضوحاً وإشراقاً.

في عام ١٩٩٢ تقدم كل من «يونايتد واي» و«بوسطن فاونداشن» للمساعدة. كانا يقدران أهمية عمل كاسا مارينا، كما أنهما يعتقدان أن هذا العمل لا يتم بالكفاءة المطلوبة وأن المنظمة قد تفشل بدون خطة واضحة وتنظيم حازم يتوافق مع الخطة. قامت المؤسستان بتمويل خطة إستراتيجية تسمى «الأرصدة المشتركة». بمساعدة الاستشارية المتخصصة «جودي فريويرث»، ثم وضع خطة كانت بمثابة الجسر العابر من ماضي كاسا مارينا إلى مستقبلها. استلزمت الخطة طلب آراء حاملي الأسهم: أناس من داخل المنظمة، وآخرين من حركة مكافحة العنف المنزلي وأعضاء من المجتمع، والمؤسسات المالية المانحة. تم استشارة كل منهم في عملية استغرقت ثلاث سنوات وانتهت بالتوصل إلى اتفاق واسع النطاق. شملت هذه العملية الكثير من المفاوضات والجدل والترضيات لتحقيق الهدف الاجتماعي للمؤسسين وتحقيق المساواة والشفاء للضحايا، وقد حطمت الجدران الفاصلة بين الأحزاب التي تكونت في السنوات السابقة. كما كانت العملية منتظمة ولديها فكرة واضحة عن الاتجاه الذي تسلكه كاسا مارينا، كما شملت فكرة تقريبية عن نوع الإدارة المحترفة والعمليات التنظيمية اللازمة لإدراك الأبعاد الإستراتيجية الجديدة.

المستقبل المقترح للنمو السريع كان يتطلب تطوير البنية التحتية لأنظمة المعلومات والإدارة المالية. كان ذلك يعني إيجاد وظائف عليا ومنفذين من تخصصات شتى لديهم الصلاحيات لاتخاذ وتنفيذ القرارات. ذلك لا يتطلب قيادة جديدة فحسب، ولكن يتطلب أيضاً نوعاً جديداً من القيادة التي يمكنها العمل الفعال مع المؤسسات الأخرى والوكالات الحكومية.

في الواقع، يمكن القول إن التغيير في قيادة كاسا مارينا والاتساق مع الخطة كان مدفوعاً بعوامل خارجية. إنه أمر حقيقي أن المحفزات لاتساق جديد جاءت من المجتمع عبر مؤسساته، واستشارييه، وأعضاء مجلس الإدارة الجدد. على غرار ذلك، تعطي السوق المتغيرة إشارات للشركات بأنها تحتاج إلى إستراتيجية جديدة لخدمة مصالح العملاء. إذا كانت كاسا مارينا تريد تمويل نموها المستقبلي، فيجب عليها أن تتسق مع مصادر التمويل. بذلك كانت هذه المؤسسات تمثل القيم، والأهداف، والموارد، والمهارات المتغيرة للثقافة السائدة.

أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي، كان التغيير الداخلي خلال هذه الفترة هو تولي كارمن ريفيرا رئاسة مجلس الإدارة. ضغطت مؤسستا «يونايتد واي» و«بوسطن فاونداشن» من أجل زيادة احترافية العمليات في كاسا مارينا. صارت ريفيرا عضواً بالمجلس عام ١٩٩٢ مع اثنتين من النساء المحترفات ذوات الخبرة. خلال سنة طلب منها تولي الرئاسة، ووافقت وصارت تخصص ما يقرب من ٢٠ ساعة أسبوعياً للمنظمة على مدى السنتين التاليتين. كانت ريفيرا تتمتع بخلفية سياسية واجتماعية قوية، خصوصاً في بورتوريكو. لقد شغلت منصباً مرموقاً مع دافيد دينكينز في إدارة مدينة نيويورك. ريفيرا سيدة ذات مبادئ. تتمتع بالانضباط والإخلاص في العمل، وكانت تعتبر القائدة الأساسية لمنظمة كاسا مارينا في السنتين اللتين أمضتهما هناك. كارمن ريفيرا هي التي مهدت الطريق للتحول التنظيمي الذي قادته شيلا مور.

في البداية، لم يكن أعضاء المجلس والعاملين سعداء بقيادة ريفيرا، وهو رد فعل طبيعي إزاء الذين يتولون القيادة من خارج المنظمة؛ إذ كانت المنظمة تحاول حماية ثقافتها وقيمها. كانت ريفيرا مخلصة لمهمة كاسا مارينا ولمحاولاتها في إعداد وتطوير قيادات نسائية، ولكنها لم تكن موافقة على عملياتها الجماعية. بدأت ريفيرا عملها بإعادة تنظيم مجلس الإدارة بما يمكنها من الإشراف على التحول التنظيمي التي كانت مقتنعة بأهميته وقدرته على دعم نوع مختلف من المديرين التنفيذيين. رشحت ريفيرا من قبل «كلارك تايلور» وهو شخصية رائعة، ويعتبر إحدى القوى الإيجابية في المجلس على مدى سنوات طويلة. ضمت ريفيرا «أندرو باندي»، رجل آخر، حيث أصبح المتحدث الرسمي باسم المنظمة في مجتمع بوسطن.

كانت كارمن ريفيرا القائد المثالي للفترة الانتقالية، فقد كانت لاتينية لديها مصداقية كبيرة في مجتمعها، فذلك الأمر له واقع جيد لدى العاملين. كما كانت على نفس الدرجة من المصداقية في مجالها المهني، بما في ذلك المؤسسات، والممولين الحكوميين، والفئات الأخرى من المجتمع التي قد تلجأ كاسا مارينا للشراكة معهم.

كان إصرارها على إيجاد قائد منقذ للمنظمة جزءاً هاماً من التحول، وكان اهتمامها الأول هو تطوير قيادات نسائية من الملونين، ورأت في كاسا مارينا المكان الصحيح لتطوير هذه القيادات. كان لديها جدول أعمال مزدوج في التعرف على جوسي فوساس، وشيلا مور، وأخريات ومتابعتهن: من أجل مساعدة كاسا مارينا ومن أجل زيادة وعاء القيادات النسائية ذات الكفاءة التي يمكنها العمل في منظمات محلية وقومية أخرى. في النهاية، لم تكن تريد لنفسها سوى أقل القليل. بعد أن تولت

شيلا مور مسئولياتها بقليل، استقالت ريفيرا، وعبرت عن ذلك قائلة: «شيلا مور هي الشخص المناسب للوظيفة»، أما مهمتها هي فقد انتهت.

ضم شيلا مور إلى الركب:

عينت مديرة تنفيذية مؤقتة، وهي ميشيل درم. ميشيل كانت بيضاء، جيدة التأهيل، وحازمة، وكانت تتمتع بالاحترام من جميع العاملين. كانت مثالية – في نظر مدير البرنامج – كقائدة. ورغم أنها كانت مهاجرة فرنسية بيضاء، فإنها كانت تدرك قضايا القهر والتميز وكانت مقبولة من جانب العاملين الهيسبانيك والزنوج. تقول فوساس: «إن الجميع يتمنى أن تتحول من مديرة مؤقتة إلى مديرة دائمة». كما وصفتها أندرو بندي، التي انضمت لمجلس الإدارة حديثاً، بأنها «إدارية رائعة».

بعد فشل الجهود الأولية للعثور على مدير تنفيذي، قبلت «درم» التحدي وكان هناك دعم كبير لها. لكن «شيلا مور» كانت مرشحة من قبل لجنة البحث التي شكلها المجلس الجديد، بقيادة ريفيرا. كانت مور تتمتع بمهارات قيادية أكثر، وكانت ريفيرا تعتقد أنها القائد الأنسب للمنظمة في هذه الفترة التاريخية. كان ذلك عام ١٩٩٧.

كانت كارمن ريفيرا هي الشخص الذي يدفع الأمور بوضوح في اتجاه اختيار شيلا مور لتكون مديراً تنفيذياً. وقد وصفت مور بأنها «رقيقة الحديث، وحصيفة ولديها رؤية واضحة للمستقبل. إنها لن تصرع الناس بسحرها، وهي ناضجة وأمينة ونزيهة. ومعها لن يكون هناك مجال للنفاق، ولكنها عندما تقتنع فإنها تقوم بالعمل بوضوح في الرؤية وتستطيع إنجازه طبقاً للمطلوب».

قالت ريفيرا إن مور «تدرك كيفية انتقاء الأفكار وتطويرها، وكل ما تحتاج إليه هو شبكات الاتصال، والتحدث إلى الناس، وتتبع مصادر التمويل، وتكوين العمليات التنظيمية وفرق العمل .... وهي ليست خجولة».

لم تكن شيلا مور من فئة النساء المسحوقات، وهي حقيقة أثارت أكثر من علامة تعجب بين العاملين في المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة القدامى. كانت ريفيرا تعتقد أن ما تحتاجه المنظمة هو «قيادة مدركة» من النوع الذي تعلمته مور من جاي جنكينز سكوت، مدير مركز ديموك الطبي (في سهل جامايكا). تقول ريفيرا: إن سكوت «سيدة أعمال حقيقية ولديها قدرات سياسية رائعة»، كما تقول: إن مور «لديها حس مؤسسي جيد، وتنبع قوتها في الإدارة من العمل مع فريق. وهي تدرك مواضع قوتها

ومتى تحتاج إلى المساعدة، وهي تستطيع تحقيق التآلف بين الناس. إنها ليست من أنصار العمل في اتساق، ولكنها أيضاً ليست ضد ذلك، وهي قادرة على دفع الناس للعمل سوياً، وبعد ذلك إما أن يتم الالتزام بالقرار، وإما إنهاء المناقشة واتخاذ القرار. إنها تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات».

عندما تولت مور القيادة، «كانت المنظمة تحتاج إلى هزة قوية» كما تقول ريفيرا. كان هناك قدر هائل من الإحلال في الموظفين والقادة. قدرت مور الموقف بسرعة، وقبلت الخطة الإستراتيجية المعدة سلفاً، وحددت طريقتها في التنفيذ. وذلك جعل الاتجاه واضحاً جداً أمام الآخرين. تقول ريفيرا «مع شيلا، إما أن تلحق بالركب معها أو تجد نفسك خارج الركب مهمشاً».

في البداية، لم يثق الناس في شيلا لأنها اكتسبت خبرتها الإدارية من العمل في الشركات، تقول إحدى رفيقاتها أن «طريقتها الأفريقية الأمريكية المباشرة» في التعامل مع النزاع كانت تبدو متناقضة مع الثقافة الهيسبانية، لذلك كان هناك جدل وشك حولها في البداية. لكنها كانت مناسبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تركز على التعددية الثقافية وتبتعد عن التركيز على الثقافة الهيسبانية بشكل رئيسي من أجل خلق قاعدة عملاء أوسع، وكانت مور تعلم ذلك. لقد أحرزت تقدماً في القيم بقبول القيم المشتركة للصحة الإنجابية والقيم النسوية المميزة لثقافة كاسا مارينا. كان لديها قبول أكبر لجماعية اتخاذ القرار مقارنة بما تعودت عليه في السابق. بمعنى آخر. هي لم تغير المنظمة فحسب بل غيرت أيضاً أسلوبها في الإدارة كي يتناسب مع تطلعات وقيم واحتياجات المنظمة.

كان أول ما فعلته مور، كما تقول أندرو بندي، أنها أخبرت ميتشل درم بأنها تقدرها وتحتاج إليها في الفترة الانتقالية وبعد ذلك عموماً، بقيت ميتشل على رأس العمل إلى أن غادرت في إجازة وضع، وكانت تشعر أن مور تعاملها جيداً.

كان أحد أهداف مور الأولية هو اكتساب جوسي فوساس، فقد كانت فوساس قد بدأت في تنظيم الأنظمة المالية، وكانت تتمتع برؤية إستراتيجية، وتصر على تنويع مصادر التمويل وحققت نجاحاً في ذلك. كانت كاسا مارينا تعتمد على التمويل الحكومي بنسبة ٧٠ إلى ٨٠٪، وبدأت فوساس في محاولات زيادة التمويل من الهبات والخدمة إلى ٥٠٪.

دعت مور فوساس للسير معها عدة مرات وتكرر ذلك يومياً والتحقا معاً بنادٍ صحي. كانت مور واضحة: «نحن نريد أن نكون على علاقة وثيقة». كانا يتكلمان

دائماً عن كاسا مارينا وكيف يمكن تأسيس قاعدة سليمة لها. سرعان ما وافقت فوساس وكونت فريقاً مع مور. «إنني استطيع أن أقول للناس إن عليهم تحسين لغتهم الإنجليزية. مور لا تستطيع ذلك - هذا هو سر نجاح الفريق».

كانت مور تعلم أنها بحاجة إلى فوساس من أجل وضع قاعدة مالية جيدة للمنظمة. لكن فوساس كانت تشعر أنها الرابح الأكبر في عملية التبادل. «الكثير مما حققته حتى الآن يعود الفضل فيه إلى شيلا. لقد تحدتني، ووجهتني، ووضعتني على الطريق المناسب لبدء التغيير الناجح. كانت رائعة في تصميمها على البرنامج ولكنها كانت تتلقى ما أقوله بعقل منفتح». اليوم، صارت فوساس استشارية مستقلة ناجحة وإحدى عضوات مجلس إدارة كاسا مارينا.

من الإجراءات المبكرة التي قامت بها شيلا اعتبار الخطة الإستراتيجية محور عملها، على الرغم من أن هذه الخطة قد وضعت قبل أن تأتي وتتولى القيادة. نحن نعلم أن ذلك أمر غير اعتيادي، فأغلبية القادة الجدد يريدون وضع بصمتهم على المنظمة وغالباً يفشلون في تقدير مواضع قوتها عندما يقومون بتغييرات لا هدف لها سوى إثبات الوجود.

يجب أن نضيف أنه كان هناك قدر كبير من المواءمة بين مور والخطة، ففي «ديموك»، كان لديها تاريخ طويل من المبادرات الكبيرة، وكان هناك «تطابق وانسجام»، كما تقول أندرو بندي، بين أسلوب مور في التركيز على زيادة طاقة المنظمات وبين الأهداف الطموحة للخطة.

جانب من التاريخ الشخصي:

استلمت مور عصا القيادة من ريفيرا - في بعض الأحيان كانتا تعملان معاً، وفي بعض الأحيان كانت مور تتبعها أو تتجاوزها - مع الاحتفاظ بشخصيتها مستقلة. تبين قصة مور كيف يمكن تحقيق النجاح عندما تتسق شخصية وقيم القائد، وليست مهاراته فقط مع المنظمة والمجتمع.

في تجاربها المبكرة ونشأتها الأولى كانت مور تتعرض لموضوعات تتعلق بالنشاط والإصلاح الاجتماعي، في إطار من المبادرة الفردية والطموح تعلمته من أمها. قبل مور، كانت كاسا مارينا تعتنق القيم الجماعية وتتجنب الفردية والمبادرة، وكانت مور بصدد الاعتماد على كاسا مارينا القديمة وإدارتها لتحقيق النجاح. والأكثر تأثيراً هو

أن كاسا مارينا ستتطور باتجاه فكرة علاجية مختلفة لضحايا العنف، وبذلك تحقق اتساقاً أشمل مما سبق.

ولدت مور في قرية بجورجيا لأبوين مراهقين، انتقلت العائلة إلى كولمبس، أوهايو، وعندما بلغت الثالثة عشرة من عمرها انفصل والداها بالطلاق. تزوجت أمها في أعقاب ذلك وانتقلت إلى كليفلاند، وأخذت مور معها. في كليفلاند، وجدت الأم عملاً في شركة «ستاوفر» للأغذية المجمدة، حيث شقت طريقها لتصير من كبار وكلاء المشتريات.

كانت أمها هي المعلم والقدوة، وكانت أولى منظمات مور هي عائلتها الجديدة. «علمتني أمي كي أكون مستقلة، لكي اعتمد على نفسي فقط» لم يكن ذلك الأمر بالتحديد من مبادئ كاسا مارينا. وكانت أمها تؤمن بالتعليم، وأصرت على إلحاقها بكلية «أوبرلين» وليس بكلية محلية مع أصدقائها من المدرسة الثانوية. وضعت أمها أمامها نماذج لاستخدام السلطة كقائدة في العائلة، وقائدة في العمل الذي تقوم به، مما أتاح لها قاعدة من الثقة «لم تدرك أنني لست الأكثر ذكاء في العالم حتى التحقت بكلية أوبرلين».

كانت خالتها التي تعمل في إدارة المستشفيات وتركز على تطوير السياسات، معلماً آخر لها، وكانت قريبة منها جداً. تقدمت مور إلى برنامج إدارة مستشفيات في «زافيير» بعد انتهاء دراستها الجامعية. كانت مور هي الأمريكية الوحيدة من أصل أفريقي وكانت الأصغر سناً بين الدارسين في البرنامج. كذلك كانت دراستها في مدارس «الجزويت» التي تركز على المبادئ والأخلاقيات لها آثارها. لقد شعرت بالحاجة للنضال من أجل القضايا الأخلاقية في مكان عملها. علاوة على ذلك، فقد اكتسبت من خالتها ومن تدريبها في «زافيير» نوعاً من التقاليد المحترمة، ومن ضمن ذلك المظهر المناسب للعمل. سيكون ذلك جزءاً آخر من التغيير الذي ستحدثه مور في ثقافة كاسا مارينا.

في خلفية مور توجد دلائل على القيم الاجتماعية التي تتمسك بها والتنمية الاجتماعية المشتركة التي تسعى لتحقيقها في كاسا مارينا. في طفولتها كانت تقضي فترة الصيف مع جدتها في إحدى مدن جورجيا الصغيرة. وفي المساء كانا يذهبان لزيارة أحد الأقارب. بعد ذلك أدركت أن هذه الزيارات كانت تتجاوز البعد الاجتماعي. «كنا نطمئن عليهم، وعلى صحتهم وعلى مشاعرهم، ونتأكد من أنهم لا يشعرون بالوحدة». كما كانت مور تقوم بتنظيف منازل جيرانهم المسنين. لم تكن

الجدة تربي الطفلة فحسب، وإنما كانت تسعى لرفاهية الجميع في القرية. «كان ذلك هو المكان الذي شعرت فيه أنني محبوبة، وأشعر أن لي جذوراً هناك في ذلك المجتمع وأنني جزء منه».

في كليفلاند، نشـأت مور في حي يقطنه الأمريكان ذوو الأصول الإفريقية عندما كان «كارل ستوكس» يشغل منصب العمدة. كانت فخورة بتقاليدها وأحست بالدعم من مشاعر المجتمع، وكان المجتمع يتابع سير الدراسات الجامعية – وكان يتوقع من الجميع حسن الأداء، جعلني ذلك «أشعر برعاية الجميع».

تقول مور أن الناس في كاسـا مارينا «أصحاب رسـالة، وهم سيعملون بدون مقابل إذا كان فـي مقدورهم، ذلك يمثل مجتمعاً. وفي مجـال العنف المنزلي يمثل مجتمعاً متضامناً ولكنهم يحاولون إبعاد الآخرين وذلك ليس واقعياً. لقد اعترضت على ذلك، أن أسـاليب التضامن والرعاية المتبادلة والسماح بدخول أشخاص جدد وأفكار جديدة صـار مهماً لإكمال ما أنجزناه. لذلك حاولت كسـر الحواجز، مثل السـماح بدخول الصبية في البرنامج والاستعانة بالرجال في طاقم العمل وفي مجلس الإدارة».

كان ذلك هو فهمها لقيمة كل من الفرد والمجتمع، والفائدة التي ستحقق للمنظمة من المزج بينهما، ترى مور أن التقدم في التمويل المؤسسـاتي وعلاج الأفراد، يمكن تفعيله عندما تستطيع النساء اللاتي تعرضن للإساءة النهوض مجدداً ومواجهة المجتمع الكبير باعتبارهن أفراداً وليس باعتبارهن جزءاً من مجتمع صغير يجمع بينهن فحسب.

الطريقة التي حققت بها شيلا الاتساق الشخصي مع ماضي ومستقبل كاسا مارينا ومع السـياق الاجتماعي الكامل للنسـاء المسحوقات أو اللاتي تعرضن للإساءة هو ما جعلها الشخص المناسب في الوقت المناسب.

قيادة التغيير التنظيمي والاتساق:

ترى كارمن ريفيرا أن شـيلا مور كانت مناسـبة تماماً؛ ذلك لأنها كانت متسقة مع مهمـة ورؤية واتجاهات عمل المنظمـة الواردة في الخطة الإسـتراتيجية. أن دورها يعتبـر امتـداداً طبيعياً لما كانت تؤديه في «ديموك»، وهو اسـتغلال مهاراتها في إدارة المشـروعات الكبيرة، وإشـباع حاجاتها في تحقيق إنجازات ملموسـة، والانسجام مع قيمها الداعمة للعدالة الاجتماعية وحقوق المرأة. كان السؤال هو: هل سيؤدي ميلها القـوى للعمليات النظامية، والتداخلات المحترمة، والتركيز على العمل إلى مسـاعدة كاسا مارينا في التحول الثقافي؟

عندمـــا بدأت مور العمل، كانت تشـــعر أن الناس يبلون جيـــداً ولكن ليس بالدرجة العالية التي تطمـــح إليها. كانوا يجتهدون في العمل لكنهم لا يمتلكون مهارات عالية، وقدراتهم الاحترافية ليست كافية. لم يكن هناك تكامل بين البيئة التحتية والعمليات. كان مســئولو البرامج والمســئولون الإداريـــون لا يعرف بعضهم بعضـــاً بقدر كاف ولم يتعاونوا سوياً. علاوة على ذلك، لم يكن هناك اهتمام كاف في المجتمع الأكبر بجذب الكفـــاءات والبحث عن مصادر تمويـــل. وأخيراً، كان المجلس يحتـــاج للتطوير ولضم أعضاء جدد.

تقول مور أن الخطة الإســـتراتيجية لتقديم المزيد مـــن الخدمات واحتلال مكانة أكبر تفتقد الرؤية اللازمة عن كيفية تحقيق ذلك. «لقد بعثت الحياة في هذه الرؤية: إذا كنا ســـنضيف برامج جديدة، فســـوف نحتـــاج للمال. لذلك ذهبت إلى مؤسســـة بوســـطن وأخبرت أنا فيث جونز أن أهداف كاســـا مارينا ومؤسســـة بوسطن متسقة وحصلنـــا على منحة للبناء بقيمة ١٠٠٠٠٠ دولار». هنا، كانت مور تعمل على اتســـاق إســـتراتيجية المنظمة داخلياً في الوقت نفسه الذي تعمل فيه على تحقيق الاتساق مع المجتمع الخارجي.

تم تأســـيس لجنـــة توجيه كانـــت وظيفتهـــا إدارة عملية التغيير وكســـب المؤيدين. «اســـتخدمنا رســـومات بيانية ضخمة لإيضـــاح أين كنا، وأين أصبحنـــا الآن، وما هي أهدافنا، وفهم الجميع ذلك». لم يكن هناك شك في المعاني المشتركة وأهميتها للجهود المشتركة في كاسا مارينا.

العمليات:

كانت مور تعلم أن لديها مهمة كبيرة تنتظر التنفيذ. لم يكن الدعم المطلوب للبرامج كافياً من حيث التمويل، والبيانات، والإدارة، والمسئولية المالية. قامت مور بحل المشكلة بأسلوب منهجي. تقول مور: «كان المطلوب هو العثور على أناس جيدين ولفت الأنظار إلـــى الأجزاء التي تضررت في المنظمة». كانـــت تركز على التمويل وإدارة المنح بصفة خاصة.

من الواضح أن فوساس كانت مديراً مالياً بلا صلاحيات. كما نتذكر، كانت الثقافة الأصلية تســـتبعد هرمية الســـلطة، وتميز الأدوار، والمجتمع الرأســـمالي. لذا عندما جاءت فوســـاس إلى كاســـا مارينا أمضت أوقاتاً صعبة في محاولة أداء وظيفتها بدون ســـجلات ماليـــة معقولة، ولم يكن هناك ما يحمل الناس مســـئولية حفظ ســـجلاتهم

المالية. موظفو البرامج، القائمون بالإدارة والذين يمثلون جوهر المنظمة، كانوا يشعرون بالازدراء من «المساعدة». كانوا يناقشون فوساس ببساطة ولا يستجيبون لطلباتها. تقول مور: «كانت هناك نساء متكلمات، وبصراحة، صاخبات».

شرعت مور في تغيير هذا النموذج بالقليل من الوسائل. صادقت فوساس وكسبت ثقتها، ثم ساندتها وأصرت على اتباع قواعدها. كان ذلك يعني أن جميع مديري البرامج عليهم الاستماع إلى فوساس. فوساس استعادت دورها وهم عليهم القيام بأدوارهم. أدى ذلك إلى تحولات كبيرة: أولاً تحديد الأدوار بوضوح، ثانياً احترام الإداريين، ثالثاً تنميط العمليات الإدارية، رابعاً المنطقية في صنع القرار على أساس من الحقائق والبيانات.

في الماضي، كانت القرارات تتخذ من خلال المناقشات المكثفة لكن دون الاستناد لمعلومات مؤكدة. المعالجون الذين كانوا يديرون العمل أعطوا المسائل النفسية أهمية قصوى. الآن صارت القرارات تعتمد على البيانات وتأخذ في الاعتبار البرنامج والاحتياجات التنظيمية الكبرى. ومن خلال تقربها من فوساس، استطاعت مور أن تفهم الأمور المالية بالتفصيل.

في اجتماعاتها مع العاملين، كانت مور تتعمد وتصر على أن يستمع الحاضرون باحترام للمتحدث، وحجز مساحات للمستويات المهنية، والإنصات إلى الذين لا يعملون في البرامج. تقول مور «كنا يسيء بعضنا إلى بعض: الزعيق والصراخ، وإلقاء اللوم بعضنا على بعض». في جوهرها، كانت ثقافة كاسا مارينا تجنح إلى البحث عن ضحية، ومحاولة النجاة، وإدارة الأزمة، وإلقاء اللوم على مرتكبي الأخطاء بأكثر مما تحاول التوصل إلى حلول. أصرت مور على إيقاف «لعبة اللوم». أشارت إلى أن وظيفتهم هي التعامل مع الأزمات في حياة الناس، لكن المنظمة لا يمكن أن تدار على أساس إدارة الأزمات.

تقول فوساس: «لم تجعل شيلا التوقف شخصياً، وإنما جعلته مهنياً، وسمحت برحيل اثنين من كبار العاملين الذين لم يستطيعا الانسجام مع البرنامج الجديد الذي يركز على الاحترام، والمسئولية، وحل المشاكل. لا تنس أن الآخرين كانوا محترمين تماماً في الوضع السابق، واحتجوا مدافعين عما يعتقدونه. لقد سحبت مظاهر الاحترام من تحت أقدامهم».

استطاعت مور بطريقتها جعل مهمة المنظمة هي مكافحة الإساءة ومعالجة آثارها، وحققت الاتساق في داخل وخارج المنظمة.

ما لم تستطع مور إنجازه في اجتماعات العاملين، أنجزته من خلال اللقاءات الثنائية مع واحد تلو الآخر. على سبيل المثال كان هناك واحدة من كبار العاملين دائمة الاعتراض. احتوتها مور وفي خلال شهرين من اللقاءات المتكررة تحولت من المعارضة إلى تأييد مور. تمكنت مور أيضاً من صياغة الثقافة التي أرادتها حتى أدق تفاصيلها، بما في ذلك الزي الرسمي الذي أصرت عليه.

وضعت مور معايير للأداء، وطلبت من كل قسم وكل برنامج تحديد الأهداف التي تناسب الإستراتيجية الشاملة والالتزام بخطط لتحقيقها. كان التقدم يقاس بما تحقق من نتائج طبقاً للخطط الموضوعة. تولت ميتشل، المدير التنفيذي خلال الفترة الانتقالية، إدارة العمليات وشغلت هذا المنصب بمهارة إلى أن غادرت بسبب ولادة طفلها. كان البديل رجلاً استطاع تطوير أنظمة المعلومات الإدارية. على الرغم من أن تعيين رجلاً قد مثل انتهاكاً لتقاليد المنظمة وآثار القلاقل، إلا أن الأمر نجح وأصبح علامة بارزة على تحول كاسا مارينا لتضم مجموعة أكبر من الناس والأفكار. كانت ذروة هذا التحول تجاه ضم أفكار خارجية هي المنحة التي تلقتها مور من ولاية ماساشوستس والتي بلغت ٣٠٠,٠٠٠ دولار من أجل أن تشمل البرامج الصبية المراهقين، مما أراح الأمهات من هم الاختيار ما بين الملجأ وأولادهن.

العاملون المعارضون للثقافة البازغة، التي تميزت بالمسئولية، والتعاون، ونبذ الأنانية، وحل المشاكل والعمل الشاق، والإخلاص، والاحترام، غادروا من تلقاء أنفسهم.

لقد فهموا الرسالة، قليل من هؤلاء طلب منهم المغادرة، ومع الوقت، والتدريب، وتوظيف أناس جدد مناسبين تم تحقيق الاتساق بين العمليات الداخلية والخطة الإستراتيجية.

خاطبت مور العاملين قائلة: «من المرجح كثيراً أنكم أكثر مهارة من هؤلاء الذين حللتم محلهم. نحن نعتني بالموظفين وندربهم. نحن نتوقع الكثير منهم». وقالت للمديرين «لا يمكن حل المشاكل بواسطة الآخرين، إنها مسئوليتنا نحن أن نفعل ذلك».

كانت مور تصر مراراً وتكراراً خلال الاجتماعات على تحمل العاملين لمسئولياتهم، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، والدأب على معالجة المشاكل حتى التوصل لحلول جديدة أفضل. كانت اجتماعات المديرين والفرق الأخرى تتحول إلى جلسات جادة لحل المشاكل التي تواجه الحاضرين وتحاول استخلاص أفضل ما فيهم.

كان أسلوب مور الشخصي في هذه الاجتماعات شديد الشبه بما شاهده باري في اللقاء القصير مع المديرين التنفيذيين. إنها هادئة عموماً. كثيرون يعتبرون هدوءها نوعاً من الخجل. «أشعر بالراحة في الصمت، وانتظر حتى يتوصل الناس لحلول جيدة، ليست بالضرورة الحلول التي أراها ولكنها الحلول التي أرى أنها فعالة ويمكنني التعامل معها وتطويرها. إنني أوظف أناساً يفوقونني ذكاء وأتوقع منهم أن يعطوا المزيد» إنها تتركهم يؤدون أعمالهم ولا تتدخل في التفاصيل.

بعض العاملين يطلقون على ذلك «الإدارة بالإجماع»، بصفة عامة، تمارس القيادة في هذا الشكل. حتى عندما تكون مور غير متيقنة من جودة الحلول، فإنها تدع الناس يتعلمون من أخطائهم. في بعض الأحيان تكون مور متأكدة من أن قرارات الفريق قد جانبت الصواب. في هذه الحالة، لا تتوانى مور عن الدفع بحلولها أو الإصرار عليها. تقول عن نفسها إنها قوية في القيادة «إنني صبورة، ولكنني قليلة التسامح تجاه من لا يدركون ذلك. إنني لا أفصلهم غالباً ولكنهم يدركون اتجاه الريح ويتركون العمل من تلقاء أنفسهم». عندما تفصل مور موظفاً، يكون الأمر متعلقاً بالإستراتيجية، ليس مجرد إحلال لشخص مكان لشخص آخر، وإنما توجيه رسالة للمنظمة بأكملها.

تقول مور: «لا أكون سعيدة عندما أفصل موظفاً، لكنني لا أخشى ذلك مطلقاً. عندما كنت في الثالثة والعشرين من العمر وأعمل مديراً مساعداً للعناية الصحية، اضطررت لفصل رئيسة التمريض لأنها كانت تفتقر بشدة للمهارات الإدارية وأساءت للإدارة».

أكثر ما يثير ضيقها هو «عدم أداء العمل بالعناية الواجبة. إننا نعمل لتقديم منتج .... وأنا أتوقع من الجميع العمل الشاق، وتحقيق نتائج موقوتة وإفادتي بشكل مستمر».

الدفاع عن قضية:

تحب مور أن تكون صاحبة قضية، عندما كانت بصدد مغادرة ديموك، أخبرت مديرها التنفيذي ومعلمتها، جاكي جنكينز سكوت، «أريد أن أكون سفيرة لشيء ما أؤمن به». كانت قد سئمت العناية المدبرة للبيروقراطية عديمة الملامح. في كاسا مارينا كانت مبتهجة بالصراع من أجل تحقيق الخير، وكانت تواجه تحديات جلب الممولين بنفسها. لذلك شرعت في سرد قصة كاسا مارينا بهدوء وفي تركيز شديد. كتبت مقالات، منها مقالة في صفحة الرأي بصحيفة «بوسطن جلوب» أثارت انتباه الرأي العام. حضرت وتحدثت في سلسلة متصلة من الندوات العامة، حتى أصبحت

هي وكاسا مارينا من كبار المؤثرين في مجال العنف المنزلي. بعد عدة سنوات، صارت كاسا مارينا «أكثر منظمات مكافحة العنف المنزلي احتراماً في نيو إنجلاند».

الخبرة:

في الوقت الذي جاءت فيه مور إلى كاسا مارينا، كانت قد أصبحت مديرة واثقة من نفسها. كانت تضع وتنفذ خططها بقدر كبير من اليقين والثقة. «أعرف متى أكون هادئة، ومتى أنفعل، ومتى أمرح، ومتى أنتقد. القريبون مني يستخدمون لفظ «إستراتيجي» لوصف أسلوبي في الإدارة، أعتقد أنهم على صواب. فأناً أفكر دائماً».

نجاحها السريع المبكر أدى إلى المزيد من النجاح، «عندما تحقق النجاح، يريد الناس الالتفاف حولك وتبدو الأجواء من حولك مهيئة للمزيد. يمنح ذلك الثقة للآخرين، ولكن بالنسبة لي يتجاوز الأمر التطلعات ويصير شبيهاً باليقين أشعر أن هناك شيئاً ما حولي، يجعلني والآخرين نتوقع حدوث إنجازات سارة».

القيادة بوصفها اتساقاً:

حققت مور الاتساق مع المنظمة ومع المجتمع، وكانت تجمع ما بين الهدف الاجتماعي والنشاط المهني. كانت أولويتها هي اتساق العمل والهدف، وتحقيق الطموح الشخصي. بقيادة مور استطاعت المنظمة تطوير هيكل تنظيمي وأدوار وظيفية واضحة، وإدارة العمليات بدقة، وتحديد الاتجاهات الإستراتيجية بوضوح، وتطوير ثقافة تتسم بالاحترام المتبادل في الخدمات العلاجية والعدالة الاجتماعية. كان المجتمع راضياً عن تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للنساء المسحوقات. وزيادة الاحترافية والمسئولية. نتيجة لذلك، زادت نسبة تمثيل المؤسسات الخاصة والوكالات الحكومية وصار هناك المزيد من الموارد المالية المتاحة.

عدم الاتساق، والاحتكاك، وديناميكية القيادة المبدعة:

بينما كان هناك العديد من الوسائل التي حققت فيها شيلا الاتساق مع المنظمة – والتي زاد من قوتها استعداد المنظمة للتحول – فإن هناك وسائل أخرى لم تكن ملائمة لها، ولكنها ساهمت في نجاحها. أي قائد يتلاءم جيداً مع المنظمة فإنه يجذب أو يربي أطقم الموظفين التي تتلاءم جيداً مع المنظمة. فهناك حاجة لنوع من الاحتكاك والاختلاف الذي يؤدي إلى ضرورة وسرعة التغيير.

كانت سمات الهدوء والاحترافية البادية على مور تخالف إلى حد ما الثقافة التقليدية لمنظمة كاسا مارينا. ثقافة كاسا مارينا العاطفية الانفعالية كانت تخالف الأساليب النظامية التي عملت خلالها مور قبل ذلك. الحاجة لحل هذه الاختلافات أوجدت علاقات ديناميكية بين القائد والمنظمة. بهذه الطريقة، صار التحرك نحو الاتساق عملاً إبداعياً وليس أسلوباً للحفاظ على الوضع الراهن.

القيادة بوصفها علاقة:

قادت مور الحركة نحو الاتساق من خلال علاقاتها، وكانت تتمتع بالدعم والثقة من مجلس الإدارة، وأسست علاقات قوية مع ميتشيل درم، المدير التنفيذي الانتقالي، وجوسي فوساس. ثم قامت بعمليات إحلال في العاملين بحيث جعلت جميع شاغلي المناصب الأساسية من مؤيديها. كانوا يثقون في قدرتها ولديهم ولاء لها. لم تكن الثقافة التي أوجدتها مختلفة عما كانت تراه في جورجيا، كطفلة، حيث يعتني الناس كل بالآخر. أساس العلاقات التي كانت سائدة في كاسا مارينا - المشاركة الجماعية، الكثيفة، المستمرة والجدلية - تم استبداله بالعناية المتخصصة، في إطار من الاحترام، والانفتاح على العالم الخارجي.

إيجاد حلقات ذات جدوى:

كانت مور تعلم أن إيجاد سلوك احترافي في بضعة أماكن أساسية سيكون له تأثير متغلغل. على سبيل المثال، أدى دعم فوساس إلى شعور مديري البرامج بالمسئولية. حينما اتسقت أفكار مديري البرامج مع فكر فوساس، تمكنوا من نقل الشعور بأهمية المحاسبة وتحمل المسئولية إلى موظفيهم بحيث صار هناك مسئولية عن تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات داخل كل برنامج لتحقيقها، وعمل تقارير عن التقدم في العمل، وإجراء التصحيحات الضرورية في مساره. هؤلاء الذين لم يستطيعوا الاستجابة للتيار الجديد تعرضوا للانعزال والضغط ولم يكن أمامهم سوى الالتحاق بالركب أو مغادرة المنظمة. حين المغادرة، كان يتم استبدالهم بمديرين أفضل وأكثر توافقاً مع التيار الجديد. هؤلاء المديرون الجدد منحوا دعماً لأعضاء اللجنة التنفيذية كان مستحيل الحدوث من قبل، فقد ساعدوا في توفير البيانات وتسجيل المنح وخلافه، الأمر الذي جعل قرارات اللجنة التنفيذية أكثر كفاءة. وهكذا انتظمت الأمور، وصار كل تغيير يؤدي إلى آخر في دورة فعالة طبقاً لخطط مور التي أشرفت على تنفيذها من خلال المحادثات المهمة والمتابعة المستمرة للعاملين الأساسيين.

القيادة والاستعداد للتغيير:

إذا كانت القيادة مهتمة بالتغيير – لمساعدة منظمة أو مجتمع على التحرك باتجاه أهدافه – فإن فعاليتها تعتمد جزئياً على استعداد المنظمة للتغيير. تصير المنظمة مستعدة عندما يصير العاملون مؤهلين لتلقي وتنفيذ التوجيهات المستمدة من إستراتيجية المنظمة. بسبب عملية التخطيط الطويلة الشاملة، التي جرت قبل وصول مور، كانت كاسا مارينا متأهبة للتحرك نحو المزيد من الاحترافية. لقيت مور الدعم والتأييد من رؤسائها وموظفيها في مقابل معارضة قليلة نسبياً للتغيير. تصير المنظمات جاهزة للتغيير عندما تفتقد الاستقرار واليقين وقوة وحزم الإدارة. كان ذلك هو حال كاسا مارينا، حيث تأرجحت مع عدة قادة، واستمر التغير في مصادر التمويل وطلبات المجتمع، وكان هناك معدل إحلال كبير للعمالة. استطاعت مور أن تكون اليد القوية التي تعيد الثقة أوقات الشك. وقد أدى ذلك إلى زيادة مصداقيتها لقيادة التغيير. أخيراً، تكون المنظمات مستعدة لإجراء تغييرات كبيرة عندما تصبح هناك قوى كبرى، بعضها واضح المعالم وبعضها يصعب تحديده، تتحرك في اتجاه التغيير. في هذه الحالات، لا يحتاج القادة سوى تحديد هذه القوى ودفعها للأمام، مثلما يفعل خبير الجودو في الفنون القتالية. مرة أخرى، وجدت مور هذه القوى في مجلس الإدارة الذي تغير، وفي الخطة الإستراتيجية الجديدة، وفي تطلع المؤسسات الاجتماعية المانحة للمساعدة، إذا ما أصبحت كاسا مارينا أكثر احترافية.

بذور الاضطرابات، والتغيير، والحاجة إلى اتساق جديد:

يقول أحد النقاد أن منظمة كاسا مارينا صارت أكثر سلاسة، وازدادت جماعية العمل وروح الفريق، وقلت الأقاويل والشائعات، وازدادت الكفاءة إلا قليلاً. قد يكون هناك حاجة لكبح جماح العاطفة التي تسود كاسا مارينا منذ تأسيسها. خلال العامين الأولين من عملها، أدخلت مور أسلوباً جديداً في التفكير وأفكاراً كبيرة. بعد ذلك، ومع الحاجة للتركيز على البرامج والانضباط، قلت الأنشطة الفرية مؤقتاً، وتركت بعض القضايا الهامة بدون حلول.

ربما أدى نوع من التفكير الأكثر رزانة إلى استبدال الإثارة التي كانت سائدة في المنظمة وفي الأيام الأولى من إدارة شيلا مور. هناك من يقول ذلك، وهؤلاء قد تعلوا أصواتهم وقد يدعون إلى الإصلاح والتجديد. من المرجح أن مور، وهي واعية للحاجة إلى التحسين والتغيير المستمرين، سوف تستمع لهذه الأصوات. ومن المرجح

أنها والمنظمة ســوف تستمران معاً، بحيث يســهل تحقيق اتساق جديد بدون الحاجة لقيادة جديدة. لكن هناك كثيرين من القادة الجيدين والمبدعين لا يســتطيعون تحقيق اتســاق جديد. إنهم يظلون أســرى لأفكارهم الخاصة، وللمنظمة التي أسســوها أو أعادوا تأسيســها، ولمــا يعتبرونه «ابناً» لهــم. إذا حدث ذلك لمور، فإننــا نتوقع فترة انتقالية أخرى، يتعاقب فيها على المنظمة بضعة مديرين تنفيذيين حتى يعثر على المدير التنفيذي المناســب، وفي هذه الفترة ســيرتفع معدل الإحلال وستكون هناك صعوبات في العلاقات مع المجتمع الأكبر ....

كما سنرى، الاتساق عملية ديناميكية تتطلب اليقظة والخفة.

المرجع:

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ramsey, NJ: Paulist Press.

الفصل الثالث
الاتساق النظري

فهمنا للقيادة كعملية اتساق مشتق من عدة نظريات للقيادة. يمكننا تحديد النمط الثقافي السائد للقيادة والذي يتضمن غالباً، وبصورة غير رسمية، إجماعاً ضمنياً بشأن كيفية القيادة، ولكن لا توجد نظرية شاملة ذات قبول رسمي واسع القيادة. على العكس، هناك الكثير من النظريات المختلفة، والمتضاربة أحياناً. تركز بعض النظريات على الصفات الشخصية للقائد، وهناك نظريات أخرى تركز على الأساليب التي يتفاعل بها القادة مع تابعيهم. وهناك نوع ثالث من النظريات يهتم بالظروف التي تخلق القيادة أو التي تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. كل نظرية لها شروح مقنعة، وكل نظرية تبدو متماسكة، وعندما تستغرق في قراءة أي منها فإنها تبدو دقيقة وصحيحة، ولكن في النهاية لا توجد نظرية متكاملة.

مطالعة نظريات القيادة تذكرنا بقصيدة والاس ستيفنز «ثلاث عشرة طريقة للنظر إلى الطائر الأسود» وما ترمي إليه من تعدد وسائل الإدراك الحسي.

لا أدري إلى ماذا أميل

جمال العطفات

أم جمال الغمزات

همس الطائر الأسود

أم ما بعد ذلك.

محاولة تجميع مختلف النظريات في نظرية واحدة للقيادة لها مثالبها. صدر كتابان معاصران عن نورثهاوس (٢٠٠١) وروست (١٩٩١) يلخصان ويصنفان النظريات الكثيرة السائدة حالياً. أدت جهودهما خدمة جليلة لدراسة القيادة، ولكن جهودهما في إيجاد نظريات جامعة – في الحقيقة، تعريفات محددة – انتهت بالتوصل إلى شكل تجريدي يفتقد الحيوية والهيكل للنظريات المعنية. يقول نورثهاوس مثلاً «القيادة هي عملية يؤثر فيها شخص ما على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة» (نورثهاوس، ٢٠٠١، ص ٤).

السؤال الذي طرحناه هو: هل يوجد إطار فكري يمكنه توليف هذه النظريات معاً، أو يصف، على الأقل، الرابط بينها مع الحفاظ على أوجه التميز لكل نظرية؟ نظرية الاتساق تجعل هذا التكامل ممكناً. أنها تجمع ما بين الدراسات النفسية للقيادة التي تركز على الشخصية والأسلوب، مع تلك التي تركز على مجالات التفاعل الشخصي الأكثر نشاطاً للقيادة. ثم تضع كليهما في سياق الأنظمة التنظيمية والأنظمة الاجتماعية. تعتبر نظرية الاتساق نظرية اشمل تحتفظ بقوة هذه الآراء الفردية وتركز على الطريقة التي يتفاعلون بها كل مع الآخر.

حيث إن عملنا يرتبط بعدة نظريات أخرى للقيادة، ونحن لا نريد أن نقتبس منها، لذلك سوف نستعرض النظريات الرئيسية ونشير إلى كيفية ارتباط نظريتنا بكل منها. لذلك فإن ما سيأتي في هذا الفصل هو دراسة موجزة لأساليب فهم مؤثرات وتفاسير القيادة - نصف ثماني نظريات - مع إلقاء الضوء على نظريتنا المتعلقة بالاتساق من خلال دراسة حالة كاسا مارينا فازكويز. ندين بالكثير في هذه الدراسة للخلاصات الوافية لكل من روست ونورثهاوس.

نظرية السمات:

تحدد النظرية السمات أو الصفات التي يتميز بها القادة عن الآخرين. هذا المنهج له تاريخ طويل، وبصرف النظر عما تعرض له من انتقادات في مناسبات كثيرة، إلا أنه لازال هو السائد في هذا المجال. الصياغة التقليدية لنظرية السمات قام بها «أبراهام زالزنيك» (١٩٧٧) وقد ترد في السياق الرومانسي للقيادة التي تتمتع بالكاريزما والإلهام، والمتمثلة في كتابات بنيس ونانوس (١٩٨٥) ونادلر وتوشمان (١٩٨٩، ص ١٣٥ - ١٣٩). لا غرابة في الانتشار الكبير لنظرية السمات، فالنظرية بسيطة ومباشرة ومنطقية وهي تربط بين الشخص، والدور، والوظيفة، والشخصية. ربما كان الأكثر أهمية أن الكثير من القصص والروايات تحقق هذه النظرية الكثير من الانتشار. على مدار التاريخ، رويت قصص العظماء مراراً وتكراراً (نظرية السمات يطلق عليها أحياناً «نظرية العظماء») لإثارة إعجاب الناس في الخطابات، والروايات، والتمثيليات، والصحف.

طبقاً للأبحاث الأولية، وملاحظات مستشاري الإدارة، ومذكرات المديرين التنفيذيين أنفسهم، يقال إن القادة يتمتعون بالذكاء، والثقة بالنفس، والإصرار، وحسن العلاقات الاجتماعية. إنهم يجيدون التواصل ولديهم قوة دفع كبيرة وقدرة على الابتكار،

وهم يقبلون المسئولية عن قراراتهم. وبينما يقومون بإدارة التغييرات العاجلة، فإن لديهم من الصبر والقوة ما يكفي لتحمل حالات التأخير والمواقف الغامضة. إنهم يتقنون التفكير الإستراتيجي، وصياغة المواقف ودفع الناس لتحقيق أهدافهم. أخيراً، فإنهم يتمتعون بالنزاهة، التي تحقق لهم المصداقية بين تابعيهم.

هناك قليل من الشك في أن القادة، مثل الطبقة العليا في روايات سكوت فيتز جيرالد، هم أناس مختلفون عنا. كما قد يكون هناك بعض الصفات العالمية، مثل القدرة على التأثير في الآخرين والتوحد مع الآخرين الخاضعين للقيادة. لكن الصفات التي تم التركيز عليها في أدبيات القيادة جزئية وربما تستخدم على نحو أفضل في وصف قيادة الرجال البيض وليس كل القيادات. هذه القوائم مثلاً لا تركز على التنشئة، أو القدرة على استخراج أفضل ما في الآخرين، أو القدرة على تجسيد قصة ونضال أشخاص معينين. علاوة على ذلك، تفترض النظرية ضمناً أن اختيار القائد المناسب سوف يحل أي مشاكل تنظيمية، متجاهلة موضوعات الملاءمة، والاتساق، والدعم، والموارد.

نحن نوافق على أن شخصية القائد - مهاراته، وصفاته، وقيمه - من العناصر الأساسية للقيادة، خاصة عندما تتسق مع المنظمة، أو القضية، أو الثقافة، ولكنها لا تمثل سوى جزء واحد في معضلة القيادة.

حالة شيلا مور في كاسا مارينا تتفق تماماً مع نظرية الصفات التقليدية. إنها حادة الذكاء، وقد علمت ذلك منذ أن كانت طالبة في المدرسة الابتدائية، يضاف إلى ذلك هدوؤها وثقتها بنفسها. ورغم أنها لا تتمتع بالقدرات الابتكارية الكبيرة، إلا أنها قامت بتجديدات هامة، مثل برنامج الأمهات وأبنائهن المراهقين. كانت شجاعتها بارزة، وكانت داعية لا تكل لقضيتها ولمنظمتها، وتتحدث إلى المزيد والمزيد من الناس. إنها صبورة مع موظفيها - إلى حين - ولكنها واضحة - فيما تطلبه. لقد أعادت هيكلة العمل بحيث ينجح موظفوها إذا كان لديهم المهارات اللازمة للعمل، إذا لم يستطيعوا، فإن عليهم المغادرة وستختار شيلا مور بدلاء لهم. إنها تتمتع بمهارات تكتيكية وإستراتيجية رائعة، تبرهن بفخر على عالمية قيادتها، في الأمور الصغرى والكبرى. وأخيراً، كما يقول كل من عرفوها، لديها نزاهة لا تتزعزع.

تنطبق حالة مور مع وصف منظري الصفات (وتمتد إلى أبعاد أكبر من القائمة النمطية لغطاء الرجال من الجنس الأبيض)، ولكن نجاحها له علاقة بأشياء كثيرة أخرى. علاوة على ذلك، فرغم أنها مجرد مثال واحد، إلا أنها جزء من منظومة قادة المنظمات غير الربحية ذوي المواهب البارزة.

أسلوب القيادة:

حالياً، تدور مناقشات كثيرة عن أسلوب القيادة، الذي يحول التركيز من الشخصية، وهي صفات شخصية، وإلى حد بعيد، أصيلة وغير مكتسبة، إلى السلوك وهو مجموعة صفات خارجية يمكن تعلمها. بعض القادة مثلاً يمكنهم المبادرة وصياغة خطط ينفذها آخرون، وآخرون يجمعون المعلومات ويتوسطون بين مرؤوسيهم. البعض يتمتع بكاريزما القيادة والقدرة على الإلهام، في حين أن هناك آخرين يغلب عليهم الحرص والإعداد الدقيق والمنهجية. البعض يميل للتوجيه المباشر والتشجيع، وآخرون يضعون القوانين ويركزون على تحميل المسئولية للمرؤوسين. الآن، تتزايد مساحة انتشار أسلوب القيادة الخدمي (جرنيليف، ١٩٧٧)، الذي يركز على دعم وزيادة قدرات وطاقات الآخرين، والذي يبدو أنه سيتقاسم الساحة بهدوء مع أسلوب قيادة العظماء.

لاشك أن النمط السلوكي والصوت المميز من المكونات الأساسية للقيادة، التركيز على السلوك يعزل القيادة عن شخصية القائد بحيث تكون ملحوظة، وقابلة للتغيير، وخاضعة لتأثيرات الآخرين. يمكن أن نصف شخصاً ما بالقوة والتصميم، ولكن الصورة تكون أكثر وضوحاً وقابلية للاختبار عندما نصف ما قام به هذا الشخص من أعمال تدل على القوة والتصميم. نظرية الأسلوب تتفوق على نظرية الصفات من حيث القرائن.

التمييز بين الصفات الشخصية والأسلوب السلوكي له تأثير كبير على طريقة الانتساب للقيادة. إذا كانت القيادة صفة شخصية مثلاً يكون التركيز على الاختيار: إيجاد الشخص الأفضل وإفساح المجال له أو لها لتأدية الأمور بطريقته، أما إذا كانت القيادة سلوكية، فحينئذ يمكن تعديلها حسب الظروف ومن خلال التدريب. على ضوء ذلك، تستطيع المنظمات تربية القادة، وهذا هو أساس برامج تدريب القيادة. عند ضم المفهومين معاً، يمكن لبرامج تنمية القيادة اختيار من تتوافر لديهم الصفات المناسبة، ثم إعدادهم من خلال توفير الخبرات، والموارد، والتدريب على نحو مناسب.

عندما نقول إن القائد على اتساق مع المنظمة، يمكننا النظر إلى مدى ملاءمة أسلوبه، ومدى تأثيره في السلوك الفعال لتابعيه. الأسلوب يعني السلوك – السلوك تفاعلي، وهو تأثير متبادل، حيث يؤدى تعزيز سلوكيات الآخرين إلى التأثير الايجابي على سلوكيات المنظمات. يمكننا تصور منظمة لديها أسلوب قيادة، والأسلوب الذي لا يتلاءم مع المنظمة لن يلقى الدعم أو التعزيز، والأسلوب الملائم سيلقى الدعم والتعزيز.

بينما يؤدي التركيز على الصفات إلى اختيار القادة على أساس معايير ثابتة، فإن التركيز على الأسلوب يؤدي إلى اختيار وتدريب القادة بما يحقق الاتساق.

في بعض الأحيان يشبه أسلوب قيادة شيلا مور أسلوب القيادة الخدمي، أنها تستمع كثيراً، وهي قانعة بالصمت، وتنتظر حتى يعبر الجميع عن آرائهم قبل أن تدلي برأيها. بمجرد أن تحقق المنظمة الاتساق، يسعدها أن يقوم الآخرون باتخاذ القرارات التي سينفذونها، في حين تقوم هي بتوفير الموارد وإزالة العقبات، وإذا اندفع الناس في اتجاهات لا توافق عليها فإنها تتدخل. في بداية ولايتها، ومن أجل اتساق الإستراتيجية، وتوضيح أنواع الموظفين وأنواع أساليب العمل المناسبة التي تلائم الوضع الجديد لمنظمة كاسا مارينا، كانت تنصت جيداً لكنها تتخذ مواقف حاسمة بعد ذلك.

تعتمد قيادتها إلى حد كبير على شخصيتها وثقتها التي تجعلها تستمع، وتفوض صلاحيات، وتنسب الفضل للآخرين، ولكن هذه القيادة ترتبط كذلك بالمواقف. إنها تتحول طبقاً لاحتياجات المنظمة، واحتياجات موظفيها مجتمعين، واحتياجات الموظفين أفراداً، واحتياجات العملاء.

القيادة الموقفية:

حقق هذا النوع من القيادة انتشاراً كبيراً بعد نشر كتاب «القيادة ومدير الدقيقة الواحدة» لمؤلفه كين بلانشارد (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi, 1985)، والذي صنف من أكثر الكتب مبيعاً.

يدور محتوى الكتاب عن أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. لكي يحقق القادة الفعالية طبقاً لهذا الأسلوب، يجب أن يتمتعوا بالمرونة، يجب عليهم توفيق أساليب قيادتهم للتحديات التي تفرضها مجموعة من المواقف المختلفة.

يرى بلانشارد أن القادة يجب أن يتوصلوا إلى التوافق بين أعمالهم، وكفاءة والتزام واستقلالية تابعيهم في إطار عمل مستمر يتكون من أربعة أساليب للقيادة. المواقف الجديدة، حيث لا يتمتع الموظفون بالكفاءة اللازمة للتعامل معها، تتطلب غالباً سلوكاً إرشادياً وتوجيهاً من جانب القائد. في المرحلة التالية، يمكن للقادة التحول إلى التركيز على التوجيه والدعم – في حزم لكن مع تقدير. بعد ذلك، حينما تنمو قدرات، ومعارف، وكفاءة وثقة الموظفين، يفضل أن يركز القادة على الأساليب الداعمة. المرحلة الرابعة لا تتطلب سوى الحد الأدنى من التوجيه والدعم حينما يصير لدى الموظفين القدرة

على اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مستمر. في ذلك الوقت، يستطيع القائد تفويض الصلاحيات بكثافة، وتركيز اهتمامه على التوجيهات الإستراتيجية العريضة.

منهج القيادة الموقفية هو منهج فرضي أساساً لأنه يفترض وجود تصرف محدد لكل موقف، ويفترض أن هناك كثيرين يمكنهم القيام بذلك. على عكس نظرية الصفات، التي تفترض أن الشخص قد يمتلك أو لا يمتلك مهارات القيادة، ويمكن للشخص أن يتعلم ليكون قائداً موقفياً أفضل. لذلك فإن تصور القيادة بهذه الطريقة يصير جذاباً لأقسام الموارد البشرية التي يمكنها تأسيس دورات تدريبية للقيادة.

القيادة الموقفية، من وجهة نظرنا، يمكن أن تقودنا في اتجاه نظرية الأنظمة التطورية. أنها تقترح أن العلاقة بين القادة والأتباع تتطور مع الوقت وتختلف باختلاف السياق. تعريف بلانشارد للمواقف محدود، وهناك مواقف أخرى تعتمد على أسلوب القيادة المناسب. المراحل المختلفة من عمر المنظمة، على سبيل المثال، تحتاج أنواعاً مختلفة من القيادة، مثل القيادة الالتزامية أو الإدارية. علاوة على ذلك، فإن المراحل المختلفة في حياة القائد أو مسيرته المهنية تؤثر في قدرته على التجاوب مع مختلف المواقف في المنظمة. هناك أيضاً القضايا الثقافية، أو الدينية، أو العرقية التي قد تعترض مطالب معينة، بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية. مثلاً، تتطلب إستراتيجية النمو السريع أسلوب قيادة مختلفاً بالمقارنة مع إستراتيجية النمو البطيء أو الثابت.

انتقلت شيلا مور عبر مراحل تشبه رباعية بلانشارد. في البداية، قررت اتباع الإستراتيجية التي تمخضت عن عملية التخطيط السابقة على وصولها إلى كاسا مارينا، وساعدت على وضعها في الإطار الصحيح. ثم قدمت التوجيه والدعم لهؤلاء الذين كانوا يتمتعون بالكفاءة وانخرطوا في ثقافة المنظمة التي كانت تحاول بناءها. عندما التحق الناس بالركب وبدأت الاحترافية تتأسس، ازداد دعم مور. قامت مور بتفويض الصلاحيات بشكل كبير وركزت على قضايا السياسة، والإستراتيجية، والتمويل في المجتمع الأكبر.

من منظور آخر، تولت مور قيادة كاسا مارينا وهي تكافح للانتقال من الإدارة البدائية إلى الإدارة المحترفة. كانت مور تمثل القائد المثالي لهذا الموقف، فهي تحترم الإبداع الذي أدى إلى تأسيس وبداية عمل المنظمة، ولكنها ملتزمة التزاماً عميقاً بإدارتها إدارة محترفة ولديها الخبرة اللازمة في إدارة المنظمات الناضجة. لو كان طلب منها قيادة كاسا مارينا قبل ذلك بعدة سنوات كانت سترفض، ولو قبلت كان من المرجح أن تفشل، إذ لم يكن الموقف سيتناسب مع شخصيتها وأسلوبها، ولم تكن

ستستطيع تحقيق الاتساق مع المنظمة، ولا تحقيق المصداقية المترتبة على اتساق برامج العنف المنزلي مع الخطة الإستراتيجية لمنظمة كاسا مارينا.

نظرية المحتوى:

نظرية المحتوى المرتبطة بـ «فرد فيدلر»، تقربنا من الأفكار الأساسية للاتساق. أساس النظرية هو الاعتقاد أن فعالية القيادة تعتمد على نوع التوافق بين أسلوب القيادة وسياقها. يركز فيدلر على ثلاثة عوامل تحقق التوافق: الأول، العلاقات بين القائد والأعضاء، ويعكس درجة الانجذاب والثقة والولاء التي يشعر بها الأعضاء تجاه قادتهم والمناخ العام الذي تشيعه هذه المشاعر. الثاني، هيكل المهمة، ويعني وضوح تحديد المهمة. الثالث، صلاحيات المنصب، ويصف سلطات القائد ويركز على صلاحيات مكافأة وعقاب التابعين. تحدد هذه العوامل الثلاثة معاً مدى ملاءمة «الموقف».

نظرية المحتوى تفصل القائد عن القيادة، لأنها تقيس الفعالية طبقاً للتأثير، والمناخ، والموقف الرسمي. أنها تركز على الموقف بأكثر مما تركز على أساليب معالجة الموقف. يبدأ اختيار القيادة هنا بتحليل الموقف، ويفترض أن الأفراد الذين يفهمونه يمكنهم النجاح في التعامل معه. في حين قد يبدو ذلك مكاناً جيداً للبداية - شركات البحث، مثلاً، تبدأ من هنا - إلا أنه يتجاهل أن الشخصية والأنماط السلوكية للقادة تختلف طبقاً للسياق ولكنها دائماً يكون لديها قدر كبير من الاستمرارية والثبات. نظرية المحتوى تقدم تصحيحا مهما للتركيز الأكثر شيوعاً على الصفات، ولكنها نظرية محدودة بالنسبة للتوافق، أو الملائمة، أو الاتساق.

اختارت كارمن ريفيرا ومجلس الإدارة كاسا مارينا شيلا مور لأنهم اعتقدوا أنها ستكون ملائمة للمرحلة التالية من تطوير المنظمة. كانت شيلا مور محترفة ونجحت في منظمات أكبر وأكثر تعقيداً وساعدت في تنفيذ خطط إستراتيجية رسمية. كانت الملاءمة مع الإستراتيجية والمستقبل جيدة، وكانت عملية التخطيط الطويلة قد حولت مسار المنظمة لتصير منظمة محترفة، وهذا ما فعله القادة السابقون، كيم كوفيلد وميتشيل درم. لكن المنظمة لم تكن متسقة داخلياً على نحو كامل، وقد تلاحظ نظرية المحتوى هذه الانفصالات وتتعجب من نجاح شيلا مور. بطبيعة الحال - كانت صفاتها الشخصية، ومرونتها في التأقلم مع المواقف المختلفة من أسباب تغلبها على الصعوبات المتوقعة طبقاً لنظرية المحتوى.

لقد أدت صفات مور إلى زيادة قوة الملاءمة كما تصفها نظرية المحتوى.

نظرية المسار والهدف:

نظرية المسار والهدف (House,1971,Schriesheim and Keider,1996) تتحدى القادة لاتباع الأساليب التي تؤدي إلى أفضل تحفيز للموظفين. يوجد ثلاثة مفاهيم خاصة: الأول، يعتمد التحفيز على توقع إمكانية أن يؤدي شخص ما المهام بنجاح. الثاني، أفعال شخص ما تؤدي إلى نتائج محددة. الثالث، مكافأة الأعمال الناجحة. يحدد القائد الجيد هيكل المهمة بحيث يعتقد الموظف إمكانية تنفيذها، ويقوم القائد بإبراز النتائج، ويخصص مكافآت مختلفة لتحقيق هذه النتائج. يستطيع القادة تنفيذ أعمالهم بطرق مختلفة، ويمكنهم استخدام الدعم، والتوجيه، والمشاركة، والتحدي أو أي مجموعة منهم، لأن اختيار أسلوب القيادة يعتمد على صفات المرؤوسين. بعضهم يحتاج إلى الاندماج، والبعض يحتاج إلى التنظيم أو المراقبة أو التقدير. هؤلاء الذين يرغبون في الاندماج يحتاجون إلى الكثير من الدعم، والذين يعملون في مواقف غير مؤكدة يحتاجون إلى قيادة توجيهية. أما الموظفون الذين يحتاجون إلى الشعور داخلياً بأنهم مراقبون، فإن القيادة التشاركية هي الأفضل لأنهم يعملون بجوار قادتهم بدلاً من تلقي الأوامر.

ترتكز نظرية المسار والهدف على أكبر قدر من العوامل النفسية للقيادة – حيث يتلاءم أسلوب القيادة مع الوضع الإدراكي – الانفعالي للعاملين، وذلك يمثل عنصراً حيوياً في الاتساق. في كاسا مارينا، كانت فكرة بناء المنظمة تدور حول الحاجة للاندماج، الأمر الذي ألزم شيلا مور بأن تكون داعمة. في الوقت نفسه، ولكي تصلح الأوضاع المالية، كانت تحتاج لخرق معايير منظمة كاسا مارينا فيما يتعلق بالمساواة والتعامل غير الرسمي بين مختلف أنساق الموظفين. لذلك ساندت المدير المالي وأسست نظاماً رسمياً لتحديد المرجعيات والمسئوليات. لاحظ أنها استمعت كثيراً في البداية حتى انحاز إلى جانبها أكثرية العاملين، وهنا فقط أدخلت هذه التغييرات. بتعبير آخر، كان الاتساق المطلوب للتغيير يتضمن كل من المناخ العاطفي والاحتياجات النفسية للعاملين.

نظرية الأخذ والعطاء (المقايضة) بين القائد والمرؤوس:

تركز نظرية الأخذ والعطاء (Dansereau, Graen, and Haga, 1975) على التفاعل الثنائي بين القائد والمرؤوس، وهي تشجع القادة على تطوير شراكة دائمة مع مرؤوسيهم المباشرين. تكمن قيمة النظرية في تركيزها على التطبيق، أما عيبها فهو أن التطبيق له اتجاه واحد – ما يفعله القائد لتأسيس الشراكة – وعدم امتداده

للمنظمات والجماعــات الكبيرة. علاقة القائد بأحد الموظفين ينظر إليها بمعزل عن علاقاته مع الآخرين ومعايير بناء الفريق التنفيذي.

الاتســاق في العلاقات بين الأجزاء لا يقل أهمية عن الاتساق بين الأجزاء نفسها. قد يكون تأثير التنسيق أو الاتساق على الفاعلية أقوى من نوعية القائد أو المرؤوسين. الفريق المكون من لاعبين عاديين إذا كان على مستوى جيد من التكوين والتنسيق يمكنه التغلب على فريق من النجوم مكون على عجل وبدون تنسيق.

دراسة علاقة شيلا مور مع جوسي فوساس مفيدة هنا. أدركت مور أنها تحتاج إلى ممارسات مالية جيدة لتحقيق النظام، والمساءلة، والمسئولية. كانت مجهودات جوسي فوســاس تهدر في الماضي، وكانت على شــفا الرحيل، وخلال مجموعة من المسيرات الطويلة، أكدت مور لفوســاس ثقتها في قدراتها ووعدتها بدعم عملها. استمرت مور في أسلوبها بتأسيس حلفاء شخصيين مع كل موظف أساسي توسمت فيه الكفاءة.

العلاقــة بــين القادة والمرؤوســين تتجاوز بكثيــر ماغطته نظرية الأخــذ والعطاء (المقايضــة). في فصل لاحق، ســنصف الطريقة التي تؤدي إلى تكوين واســتمرارية وتحسين هذه العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية نسخة معاصرة من نظرية الرجال العظماء مع إضفاء مفهوم الصــلات الوثيقة بين هؤلاء القادة وأتباعهم. القادة مــن أمثال غاندي، ومارتن لوثر كنج، وتشرشــل – في وقت الحــرب – وفرانكلين روزفلت. كانوا ملهمين، وتأسســت قيادتهــم على مثاليات أخلاقية وقومية، وتواصلوا من خلال الخطابة البلاغية الرائعة والأعمال التي تميزت بالشجاعة. لقد جسدوا رسالتهم بأساليب زادت من مصداقيتهم وجاذبيتهم، علاوة على ذلك، كان لديهم حدس قوي بما يستطيع أتباعهم عمله، حدس إستراتيجي إذا صحت التسمية.

قدم جيمس مكجرجور برنز (١٩٧٨) هذه الأفكار ونشرها، وقام برنز أولاً بالتمييز بــين نوعين مــن القيادة، القيادة الإجرائية والقيادة التحويليــة. يقول برنز إن القيادة الإجرائية تعمل من خلال القواعد السارية لإنجاز الأعمال – أنها قيادة «إدارية». في القيــادة التحويلية، يعمل القادة على الحصول على الكثير من أتباعهم برفع مســتوى الوعــي بأهمية أعمالهم، وبإقناعهم بتســخير مصالحهم الشــخصية لصالح المنظمة ومهمتها، وبرفع توقعات الإنجاز إلى آفاق أعلى.

القيادة التحويلية هي قيادة متسقة بطريقتين هامتين: الأولى، رغم أن التركيز لا ينصب على العلاقات، فإن القيادة التحويلية تتأسس على العلاقات؛ إذ لا يستطيع القادة إقناع التابعين بهذه الدرجة من القوة ما لم تكن هناك علاقات قوية، صريحة أو ضمنية، مع أتباعهم. الثانية هو أن التحول في حد ذاته هو شكل من أشكال الاتساق، فهو يبنى من خلال دورات فعالة. يقترح القائد أعمالاً بطريقة تخلب لب الأتباع، وعندما يبدأ الأتباع في الالتحاق بالقائد، يتشجع القائد ويطرح مقترحات أكثر جرأة، مما يثير لب الأتباع بشكل أكبر، فيلتحقون بالركب بأعداد كبيرة وحماس متقد، الأمر الذي يزيد من شجاعة وجرأة القائد وهكذا يتطور الأمر. عندما تتواصل هذه الدورات الفعالة، تتأسس رابطة قوية غير قابلة للانفصام بين القادة والأتباع، وتبدو الأعمال متسقة كل مع الآخر ومتسقة مع الأهداف المقررة.

عندما بدأت شيلا مور العمل في كاسا مارينا، كان كثيرون لا يشعرون بالراحة معها، وكانت مور تنتمي إلى عالم الرعاية الصحية الذي لا يثق فيه العاملون في مجال مكافحة العنف المنزلي، وهي سيدة لكن ليس لها نشاط مثبت في مجال الحركة النسائية. في خلال بضع سنوات، ساعدت على تحويل كاسا مارينا من منظمة قاعدية إلى منظمة احترافية ممولة جيداً، تتمتع باحترام أكبر، وبنية تحتية كافية وبرامج مبتكرة، منظمة تنمو في الحجم، والتأثير، والاستقرار المالي. لقد أنجزت ذلك من خلال تحسين قدرات الموظفين، واستبدال الموظفين غير المناسبين لأعمالهم. في هذه العملية، هناك نقطة إضافية، وهي تزايد المؤيدين لها في المنهج الجديد للمنظمة، وتزايد ثقتهم بأنفسهم. كلما ازدادت ثقتهم في أسلوبها ازداد نجاحهم، وكلما ازداد النجاح ازدادت ثقتهم بأنفسهم، وكلما ازدادت ثقتهم بأنفسهم ازدادت روابطهم مع القائد الذي جعلهم يشعرون بهذه الثقة. كانت هذه الدورة الفعالة التي أدت إلى التحول في كاسا مارينا – معنويات عالية، وتشغيل سلس، وتوقعات باستمرارية النجاح تسود المنظمة.

المدخل السيكولوجي:

تمثل المداخل السيكولوجية (Dansereau, Graen, Haga, 1975) تطبيقاً للأساليب السيكولوجية في عالم القيادة. يقترح أصحاب هذه النظرية أن القادة يصيرون أكثر فعالية عندما يفهمون أنفسهم. طبقاً لذلك، فإن القادة الجيدين يدركون ما يمكنهم عمله على نحو جيد وما لا يبرعون فيه، ما الذي يغضبهم ويحول بينهم وبين

الرؤية الواضحة. ومتى تتحول ثقتهم إلى نرجسية، وممارستهم إلى تسلط – وكيف يسيطرون على رغباتهم قبل أن تتسبب في مشاكل. وفي الإطار نفسه، يجب أن يفهم القادة أتباعهم جيداً، خاصة ما يحفزهم وما يولد المقاومة فيهم. يندرج في إطار التفكير السيكولوجي الاعتقاد بأن الصفات الشخصية لها جذور قوية ومن الصعب تغييرها. لذلك، يحتاج القادة إلى معرفة وقبول قدراتهم وقدرات مرؤوسيهم والعمل في حدودها.

على خلاف ذلك، يلاحظ منظرو الأنظمة أن الصفات الشخصية ليست جامدة، ولكنها قابلة للتشكيل، وخصوصاً عندما يتغير الموقف. على ضوء ذلك، يؤدي اختلاف الموقف إلى اختلاف الصفات الشخصية ويجعل المجالات الأخرى تختفي في الخلفية. أحد المواقف مثلاً قد يظهر صفات التنشئة، وقد يتطلب موقف آخر ميولاً توجيهية ويظهرها. بعض المواقف تظهر الثقة، والعمل الشاق، والعمل الجماعي في فريق، والسلوك الأخلاقي، ومواقف أخرى قد تظهر النزاع، والكسل، والأنانية طبقاً لنظرية الأنظمة العائلية، على أية حال، لا يمكن تشكيل الصفات الشخصية بشكل غير محدود فهناك تفاعل بين الشخصيات والموقف، ومعرفة العلاقة بين الاثنين هي إحدى سمات القائد الجيد.

القيادة الموقفية تبنى على معرفة هذه العلاقة، التي تختلف باختلاف مراحل تطور المنظمة. على الرغم من أن القيادة الموقفية تركز على إدارة النضج المتزايد في الأفراد والفرق، إلا أن هذه الإدارة تعتمد على قدرة المدير في إدراك التطورات المرحلية والتأقلم مع كل مرحلة جديدة. بتعبير آخر، لا يتغير القادة فحسب ولكن تتغير العلاقات أيضاً بين القادة والمرؤوسين من سياق (موقف) لآخر.

لأغراض الاتساق، من المهم للقادة معرفة أنفسهم، ومعرفة نوعية استجاباتهم النمطية في المواقف المختلفة، ومن المهم أن يفهموا العلاقة المنهجية بينهم وبين مرؤوسيهم: طبيعة العلاقة الثنائية مثلاً، وكيف تتأثر العلاقة بحجم النظام.

الاتساق، الصورة الكلية:

تروي إحدى القصص أن سبعة رجال كفيفي البصر قابلوا فيلاً حاولوا وصف ما قابلوه، كان وصف كل منهم دقيقاً في التفاصيل، ولكنهم ضلوا فيما أحسوا به مجتمعين. أحدهم تحسس القدم وقال بثقة كبيرة إنه جذع شجرة وآخر تحسس الجسم وقال إنه جبل. وثالث تحسس خرطوم الفيل وقال إنه خرطوم ضخم، أما الفيل نفسه فقد ضاع خلال ذلك.

اتساق القيادة هو الفيل في هذه القصة. يجب أن يتمتع القائد بالصفات الشخصية المناسبة للمهمة، وهذا ما تنادي به نظرية السمات. قد يعني ذلك الشجاعة والجرأة في بعض المنظمات مثلاً، والثبات في أخرى. يعني ذلك أن تتلاءم الشخصية جيداً مع أسلوب واحتياجات وإستراتيجيات المنظمة. الشخصية تؤدي أدواراً مختلفة، فالقادة الذين لديهم اعتداد كبير بالنفس مثلاً، يقودون على نحو مختلف. البعض يتجاهل المظاهر ولديه كاريزما القيادة، وآخرون ينغلقون على أنفسهم ويعملون من خلف الكواليس ويلبون حاجاتهم وحاجات المنظمة من خلال تفويض الآخرين.

طبقاً لنظرية المسار والهدف، يحفِّز المرؤوسون من خلال اتساق التوقعات، والنتائج، والعائدات مع قدرة العاملين على النجاح. بعيداً عن اتساق الشخصية، والأسلوب، والموقف العام، يصنع القائد الناجح مواقف لاتساق كل ذلك مع أهداف المنظمة وإمكانيات العاملين. من هنا تبدأ نظريات القيادة معاً، في إفادتنا بمدى ملاءمة القائد والمنظمة. نظرية المقايضة تقول إن القيادة الفعالة تعتمد على أمور تتجاوز الهيكل التنظيمي وهي العلاقات. من خلال هذه العلاقات يمكن للقادة تحقيق الاتساق بين المرؤوسين وأهداف ووسائل المنظمة، وكما سنوضح فيما بعد يمكن من خلال العلاقات أن يجعل المرؤوسون القادة الجدد يحققون الاتساق مع أسلوب وقيم المنظمة.

أخيراً، بعد تحقيق الملاءمة المطلوبة بين القادة، والمرؤوسين، والصفات الشخصية، والقدرات، يصير البعد السيكولوجي هو الوقود الحيوي الذي يسمح للقادة باتساق منظماتهم.

إذا كان علينا تحقيق الاتساق لقائد لديه التصميم ويتواصل جيداً وتتلاءم شخصيته وأسلوبه مع ثقافة المنظمة، قائد يفهم كيف يصوغ مستقبل المنظمة وينير طريقها إلى النجاح، قائد يتواصل دوماً مع مرؤوسيه المباشرين، ويجعل موظفيه يشعرون بالدعم والتفهم، قائد يحافظ على معايير أداء رفيعة بطريقة حساسة لسيكولوجية الأفراد والمجموعات – إذا كنا نرى مثل هذا الاتساق، فإن ما نشاهده هو القيادة الفعالة.

الهوامش:

١- نظرية الرجال العظماء لها من الانتشـــار ومن القدم ما يجعل من الصعب نسـبتها لأي شـخص بعينـــه، ولكـــن بالتأكيد هناك أناس مثل «وارن بنيس» و«توم بيتى» قد لعبوا دوراً هاماً لشـيوعها بشكلها المعاصر. انظر بيترز و ووترمان (١٩٨٢).

المراجع:

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1995). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). Leadership and the one minute manager. New York Morrow.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row .

Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46 – 78.

Fiedler, F. E., (1967). A theory of Leadership effectiveness. New York: McGraw- Hill.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A journey into the nature of Legitimate power and greatness. Ramsey, NJ: Paulist Press.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321 – 328.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). What makes for magic leadership? Boulder, CO: Westview.

Nortouse, P. G. (2001). Leadership: Theory and practice (2nd ed.) thousand Oaks, CA: Sage.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence, New York: Harper & Row.

Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. Westport, CT: Praeger.

Schriesheim, C. A., & Keider, I., I., (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. Leadership Quarterly, 7 (3), 317 – 321.

Stevens, W. (1985). The collected poems of Wallace Stevens (7th ed.). New York: Alfred Knopf.

Zalezink, A (1977). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 15 (3), 67 – 84.

الفصل الرابع
الروايات الثقافية عن القيادة

هذا هو وقت النضال الشاق والنشاط الكبير لقطاع المنظمات غير الربحية. مع انخفاض التمويل الحكومي لبرامج الإسكان، وتطوير المجتمع، والبيئة، والسلامة المهنية، نهضت المنظمات غير الربحية، التي يقودها غالباً قادة علموا أنفسهم بأنفسهم، لسد الفجوة. المنظمات غير الربحية تساعد الناس الذين تخدمهم على تحمل المسئولية، والسيطرة على حياتهم بأفضل ما يمكنهم. جزء مهم من النشاط يأتي من انتعاش جهود المنظمات غير الربحية وحالة الارتباط الوثيق بين الناس والقضايا التي يدافعون عنها. نشأت هذه المنظمات لتلبية متطلبات محددة في مجتمعات محددة بشكل لا يختلف عن خدمة الأسواق الاقتصادية.

عندما يفتقد قادة هذه المنظمات التعليم الرسمي وخبرة الإدارة، فإنهم يعوضون ذلك الحماس، والطاقة، وأحياناً الابتكار. إنهم يتعلمون بسرعة حيث لا مفر من ذلك، وتتكون خبراتهم أثناء العمل. ويبتكرون الحلول للمشاكل التي تصادفهم أثناء العمل. لذلك تستحق المنظمات غير الربحية وقادتها فصولاً في قصة نهضة المؤسسات الأمريكية.

لكن بسبب تقلص الاعتمادات المالية العامة خلال العقد الماضي وزيادة المنافسة على الموارد المالية في عالم المنظمات غير الربحية، تقلصت الفجوة في المهارات والقدرات المطلوبة بين قادة المنظمات الربحية وقادة المنظمات غير الربحية. يجب أن يقضي قادة المنظمات غير الربحية – المديرون وأعضاء مجلس الإدارة – المزيد من الوقت بحثاً عن الموارد المالية. يقول أحد المراقبين «أدى نقص الموارد إلى تحول النظر إلى قادة وكالات محترفين (إداريين) يستطيعون توجيه اهتمام أكبر لحفظ الذات (Eisenberg, 1997).

لتحقيق النجاح، يجب أن يتلاءم القادة مع ظروفهم. لكن، وإلى حد كبير، كان مطلوباً من قادة المنظمات غير الربحية ملاءمة معايير محددة في إطار ضيق تضعها جهات خارجية هي: الوكالات الحكومية، والمؤسسات الخيرية التي تمول المنظمات غير الربحية، ومجالس الإدارة والاستشاريون الذين يقدمون لهم المشورة، والجماعات الثقافية التي تكون الخلفية الكبرى لجهودهم. لإسعاد المولين، يجب عليهم عرض النتائج خلال التقويمات الرسمية للبرامج التي صارت مطلوبة من جميع مصادر

التمويل، على الرغم من عدم توفر المهارة وعدم توفر التمويل المخصص لعملية التقويم نفسها. بتعبير آخر، يجب على قادة المنظمات غير الربحية إبراز نوع من المسئولية المحاسبية مثل الشركات التجارية. وهذه الموضوعات تدرس في كليات الإدارة.

الغرض من هذا الفصل هو إلقاء نظرة نقدية على رؤيتنا الثقافية للقيادة، وما نطلق عليه قانون الشركات، وتوسيع مفهومه في إدراكنا الجمعي لما تستوجبه القيادة الرشيدة بما يؤدي للتعبير عن أفكار أكثر، وفي النهاية إلى نجاح أنواع أكثر من القادة.

الروايات الثقافية:

الثقافات لديها الكثير لتقوله عن كيفية أن تصبح قائداً مناسباً. يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام، والصحف، والمجلات، والكتب، والأفلام السينمائية، ومن خلال المعاهد التعليمية وبرامج التدريب. في حالة المنظمات غير الربحية، تحمل مؤسسات التمويل ومجالس الإدارة رسالة المجتمع بصورة مباشرة. إنهم يمارسون الضغط باتجاه نوع القيادة السائد في عالم الشركات التجارية.

هذه الرسائل لها تأثير كبير ليس لأنها صادرة من أناس نافذين يحتلون مناصب مؤثرة فحسب، ولكن لأنها صيغت في إطار اللغة الثقافية الحقيقية السائدة. كل من المرسلين والمتلقين يفهمون هذه اللغة، حتى عندما ينحرفون عن إطارها بشكل شخصي، فإنهم يعطون لها ثقلاً جوهرياً، فهي اللغة المشتركة بينهم.

الروايات الثقافية هي مجموع أفكار المجتمع الخاصة بأساليب تصرف وتفكير، ويشعر الناس بها – ما الذي يؤدي إلى بناء شخص جيد، أو زواج جيد، أو قائد جيد. إنها توضح الأفكار أو المشاعر الأساسية السائدة في مجتمع ما في عصر ما. وأفضل وسيلة لنقلها هي القصص – مثل تدريس القصص في الثقافات التقليدية، أو قصة «هوراشيو آلجر» (١٩٩٠) للنجاح من خلال الشجاعة والحظ في نهاية القرن التاسع عشر بأمريكا. ذلك ما يجعل نظرية إناء الانصهار، الواضحة جداً في تخيلاتها، تفسر ما كان الناس يظنون أنه يحدث لحشود المهاجرين الذين يصلون من أوروبا. وذلك ما يجعل نظرية فردريك جاكسون ترنر (١٩٨٥) عن الحدود تشرح لأجيال من الأمريكان لماذا كان مصيرنا الواضح هو غزو الغرب ونشر الديمقراطية عبر القارة الأمريكية، مهما كانت العقبات، حتى لو علمتنا تجاهل التطهير العرقي الذي صاحب الغزو.

الروايات الثقافية ليست معزولة بعضها عن بعض، وإن كان كل منها فريداً في نوعه. عموماً، هي تمثل أشكالاً مختلفة من موضوعات عالمية، ولذلك فإنها تمثل

صوراً بدائية مثل القائد المحارب أو الملك الفيلسوف، لأزمان وأماكن محددة. إنها تجعل التجربة ذات معنى.

منذ العصر الإمبراطوري، كان الاستكشاف يمثل قصة شجاعة، وتضحية، وفضولاً، ومغامرة. هذه القصص تحقق غاية مزدوجة، الحدث والمعنى، فهي تحاول بعث الأحداث الماضية في ضوء الاحتياجات الثقافية الحالية، حتى عندما تطرح آفاقاً واحتمالات جديدة للتفسير. هذا التداخل بين ما حدث ولماذا حدث يعطي الروايات الثقافية قوتها وانتشارها.

قصة «ماي فلاور» تمثل إحدى الصور الأساسية في الرواية الأمريكية، فهي تحتوي في موضوعاتها الأبعاد من العالم القديم، واكتشاف العالم الجديد، من خلال اتفاق يوحد بين جميع من يستقلون الباخرة (المتدينون وغير المتدينين على حد سواء)، والاستقرار، والتكاثر، ونشر التنوير في المناطق غير المتحضرة. هذه الروايات دامت في الثقافة الأمريكية، للتذكرة والتفسير. لذلك، فإن الروايات الثقافية تعتبر أكثر من مجرد رؤية. إنها الوسيلة التي ترتقي بها الثقافة، وتنتشر، وتعرض معاييرها على الناس، ويبين ذلك كيف يمكن للثقافة التأثر، وكيف تستطيع حماية نفسها والبقاء.

تستحضر الروايات الثقافية القيادة إلى بؤرة ثقافية محددة، ويمكن قراءة وفهم الروايات الثقافية بقراءة الشخص الذي دعي لقيادتها. علاوة على ذلك، ففي فترات التحول التاريخية، تعرض الروايات الثقافية جانبي القضايا الهامة: أفكاراً من الماضي، وأفكاراً بازغة. يصف إريك آريكسون (١٩٦٩) المهاتما غاندي بأنه آخر مثل لظاهرة في تاريخ البشرية حيث يقف «رجل دين» في طريق «رجل سياسة وتقنية»، وأنه أول مثل في ظاهرة جديدة «إدماج السياسة مع الدين»، حيث إن الراحل غاندي كان زاهداً يزرع ما يأكله، ومعلماً روحياً يعيش في فقر، ويمارس التقشف، ويعظ بعدم العنف. قام غاندي بتنظيم العمال وقاد حملات من العصيان المدني الخالي من العنف، أدت في النهاية إلى استقلال الهند. مكانة غاندي في التاريخ يرجع جزء كبير منها إلى كيفية قيامه بتحويل الرواية الثقافية في وقت التغيير الثوري.

قصة موسى عليه السلام مثال جيد للرواية الثقافية، ذلك أنَّ قصة موسى وأخيه هارون وما حدث لهما مع فرعون تحمل في طياتها الكثير من المضامين الخاصة بالتشارك في القيادة. لقد أرسل الله موسى إلى فرعون وجعل معه أخاه هارون رفيقه في دعوته حيث كان فصيحاً ومتحدثاً وقد استخلفه موسى على قومه عندما ذهب للقاء الله فوق جبل الطور. هذه القصة تبين لنا أنه يمكن تشارك القيادة،

لكـــن ينبغي أن يتشـــارك الكبار فقط في القيادة. كما يجـــب أيضاً أنْ يُوافق على ذلك جميع الناس. هذه هي فكرة الميثاق. وبناء عليها يمكن لكل شـــخص ممارســـة حريته في الالتحاق بالمجتمع والالتزام بقواعده. بعد ذلك صارت فكرة الميثاق أســـاس جميع الأفكار الخاصة بالعلاقة بين الفرد وربه، وعلاقة الناس فيما بينهم.

من ناحية أخرى بينت لنا قصة موسى عليه السلام قدرته بتمكين من الله ومؤازرة آخيه هارون، على معالجة المشكلات التي كانت تعترض دعوته سواء من فرعون وقومه أو من جماعته الذين آمنوا برســـالته. لقد اســـتطاع موســـى آن يوحد صفوف أولئك الذين آمنوا به وأن يرسخ دعوته في قومه الذين مكثوا في أرض التيه أربعين سنة حتى دخل بهم أريحا بعد موســـى وهارون نبي الله يوشـــع بن نون. لقد ظلت قصة موســـى تروى لمختلف الأجيال من الكبار والأطفال على حدٍّ ســـواء. من جانب آخر وجد بعض الكتاب المهتمون بالقيادة في هذه القصة مثالاً للقيادة اللامركزية التي تتلاءم مع بعض المجتمعات حيث اعتبرها هؤلاء الكتاب نوعاً من القيادة التعاهدية بين موســـى وقومه (Elazar, 1995) ثم وجهت إليها الانتقادات عندما انحرفوا عنه.

بعـــد ذلك بعدة قرون، خلال العصور الوســـطى، تغيرت مثاليات القيادة. في ذلك الوقت كان هناك اعتقاد بوجود «سلســـلة متصلة من الناس»، كل منهم له مكانه الذي ولـــد من أجلـــه، ويجب على كل منهم آلا يحاول تغيير ما هو عليه. البعض يولد ليكون عامـــلاً، ويولد البعض الآخـــر ليكون مفكراً، وآخرون ليصيروا قـــادة. ربما كان الملك النبيل «آرثر» ملك كامليوت هو الصورة البارزة لمثل هؤلاء القادة.

اختفت الفكرة القديمة التي كانت تقول إن نبل الأصل ضروري للقيادة. كان جورج واشنطن، وهو من عائلة أرستقراطية في فرجينيا، مثالاً لقائد نبيل الأصل ولكنه فضل الأســـاليب الديمقراطية. لقد حارب الإمبراطوريـــة البريطانية، وانتصر في الحرب الثوريـــة، لكنه رفض أن يصير ملكاً. إنه نبيل تحول ليكون ديمقراطياً، وهو مقاتل في وقت الحرب تحول إلى رجل دولة مع نهاية الحرب، وسياســـي عاد إلى آســـلوب حياته السابق بعد انتهاء فترة ولايته. كان واشنطون يمثل الأسلوب الـ ـائد للحياة – وما كان يعتبر فاضلاً – في القرن الثامن عشر، مجسداً روايات القيادة في ذلك الوقت.

ركزت روايات القيـــادة الأمريكية على نوعين من الرجال: أحد النوعين هو الرجل العصامي – رجل الصناعة الذي استطاع بالعمل الشاق والتوفيق بناء إمبراطورية وتكون ثروة. هنا نتذكر روكفلر، وفاندر بليت، وكارنجي، وفورد، ومورجان في بدايات القرن، وجيتس، وبزوس، وتيرنر، وسوروز، وويلش في الزمن الحديث. احتفاؤنا بهؤلاء الرجال

يعيد إلى الأذهان احتفاء هوميروس بأخيلس وأوديسوس. فهم لم يبنوا إمبراطوريات ويتقلدوا الأوسمة فحسب، ولكنهم أيضاً صاغوا فلسفاتهم لحشود المعجبين وجسدوا هذه الفلسفات في مؤسسات خيرية.

النوع الثاني من الرجال في الرواية الأمريكية هم الرواد - المخترعون. والمتمردون، هؤلاء الذين يتركون العيش في المجتمعات التقليدية لاستكشاف المجهول. من هؤلاء دانييل بون، وجيمس فتنيمور كوبرز، وناتي بامبو، وهنري دافيد ثورو، وبن فرانكلين، وتوماس أديسون، وبرنامج الناسا لغزو الفضاء في الستينيات. إنهم يمثلون ذروة العصر الرومانسي في الثقافة الأمريكية، الاعتقاد بأننا بدأنا الهروب من المجتمع الأوروبي المحدود المقيد بالقواعد إلى الحرية في الربوع الشاسعة للعالم الجديد. عبر التاريخ الأمريكي، كان هذا الاعتقاد يجد دائماً أساليب جديدة للتعبير عن نفسه: الهجرة إلى الغرب، والثورات الخضراء ضد المدن الخانقة، ونضال أنصار البيئة ضد الشركات الصناعية اللا مبالية، ورفض وادي السيلكون للممارسات البيروقراطية في الشركات.

هذان النوعان يتقاطعان أحياناً، كما في حالة هنري فورد الذي أحدث ثورة في الإنتاج الصناعي من خلال أساليب خطوط التجميع، ولكنهما غالباً ما يتعارضان أحدهما مع الآخر. في أفضل الحالات، فإن هذين النموذجين المتباعدين جائزان، وهما معاً يقدمان أكثر من مسار مجازي لتشكيل تصوراتنا وإحساسنا بما هو ممكن وبطولي.

الروايات الثقافية الحديثة عن القيادة:

فى عالم اليوم، يقال إن القادة يتمتعون بالثقة، والإصرار، والذكاء. إنهم يتميزون بالوضوح، والتحفز، والإبداع، ومثل هاري ترومان، فإنهم يتحملون مسئولية قراراتهم. بينما يسعى القادة الكبار للتغيير، ولا يستطيعون الصبر أحياناً على هؤلاء الذين يقاومونه، إلا أن لديهم من القوة ما يكفى للتعامل مع التأخيرات والمواقف الغامضة. يستطيع الإستراتيجيون البارعون والقادة الجيدون هيكلة المواقف ودفع الناس لتحقيق أهدافهم. على عكس الصورة التي أشاعها ميكافيللي، فإن القادة المعاصرين يتميزون بالنزاهة التي تمنحهم المصداقية بين أتباعهم.

لازال قادة الشركات الأمريكية يمثلون المعايير القياسية التي يتم تقدير الآخرين وفقاً لها. وذلك رغم فضائح الشركات التي تكشفت في بداية القرن الحالي وأدت إلى

سقوط بعضهم من عليائهم. ذلك هو عصر هيمنة السوق الحرة وتعاظم مكانة المديرين التنفيذيين للشركات الكبرى. يبدو أن الأغلبية العظمى من الأمريكيين يعتقدون أن رجال الأعمال هم الأفضل معرفة. بصرف النظر عن أن هذه الأغلبية نفسها تبدو مستبعدة من منطقة نفوذ الشركات. يقال إن قادة الشركات يتميزون بالذكاء، والقوة، والجرأة، وهي عوامل تحقيق النصر في سوق العمل طبقاً لمبادئ داروين. وهم الذين يحددون قواعد ومبادئ الشركة.

على خلاف ذلك، ينظر إلى قادة المنظمات اللاربحية على أنهم أناس حسنو النية، وليسوا على قدر كبير من الموهبة أو التعليم، ويديرون الأعمال الاجتماعية بصفة هواة، ويتلقون حفاوة الجيران وتأييد النسبة الأكبر من المجتمع الرأسمالي. بوضوح، هم ليسوا رجال أعمال. في ذلك، كتب «بول لايت» (١٩٩٨، ص ٢) ما يلي:

تأمل لحظات المعاني التي يثيرها مصطلحات «شبيه بالشركات»، و«شبيه بالمنظمات غير الربحية». الأول يعكس صور التنافسية، والالتزام، والإستراتيجية، وسرعة الحركة، والابتكار، والربحية، في حين يعكس الأخير صور التباطؤ، وضعف التمويل، والضغط، والاحترافية، والازدواجية، وعدم الفاعلية ... لذلك لا يثير الدهشة عدم إصرار مجالس الإدارة والمولين في قطاع المنظمات غير الربحية على سلوك الأساليب السارية في تلك المنظمات. على حين أن التحول إلى اتباع الأساليب السارية في الشركات يعني السرعة، والرشاقة، والكفاءة، والإستراتيجية، ويبقى عدم السعي إلى الربح هو السمة المميزة.

ذلك على الأقل، هو الأساس الثقافي الذي نقيم على أساسه قادة المنظمات غير الربحية. هذا الوضع يؤدي إلى مشاكل. رغم أن أعضاء مجالس الإدارة، والمؤسسين، ومسئولي البرامج، ووكالات التمويل الحكومي يأتون في الغالب من بين الأمريكيين، إلا أن كثيراً من قادة المنظمات غير الربحية – وأفكارهم الخاصة بالقيادة – ليسوا كذلك. مجتمعنا يتميز بتعددية الثقافات. المجتمعات الحضرية يقطنها أغلبية من المواطنين الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية، واللاتينية، والأسيوية بالمقارنة مع أقلية من ذوي الأصول الأنجلو ساكسونية. وعلى خلاف قيادات الكثير من الشركات، والمؤسسات، ومجالس إدارة المنظمات غير الربحية، يشمل مجتمعنا النساء والأطفال.

مع ذلك، فإن التصورات المختلفة للقيادة من حيث الثقافة والنوع لا تأخذ في الحسبان شكل التصور الثقافي السائد. لذلك، رغم أن الجميع تقريباً يتفقون على أن القيادة تتطلب الشخص المناسب في الظروف المناسبة، فإن المؤسسين الأوائل وأعضاء

مجالس الإدارة لديهم عموماً فكرة متساوقة عن قيادة المنظمات غير الربحية، بصرف النظر عن النوع أو العمر أو الخلفية الثقافية لقادتها.

أعباء القيادة مباشرة وغير مباشرة. العبء المباشر على القائد هو جلب التأييد والتمويل، والعبء غير المباشر هو التصرف بأسلوب يجلب الاحترام. من المفهوم أن كثيراً من قادة المنظمات غير الربحية قد وحّدوا وجهات النظر الداخلية، لذلك كان صراعهم داخل أنفسهم. إنهم يتمتعون بالثقة في أنفسهم ويشعرون بالارتباط بنمط القيادة الذي أدى إلى تحقيق نجاحاتهم الأولية. ومن ناحية أخرى، لديهم مخاوف من أن تكون التصورات التي تنقلها وسائل الإعلام، وأدبيات القيادة، وحتى مجالس إدارات منظماتهم تمثل مفهوماً أكثر عمقاً وأصدق رؤية لأسلوب التصرف والتفكير الذي يجب أن يتبعوه.

بالطبع لا يقتصر أمر هذه التصورات السلبية على قادة المنظمات غير الربحية، فجميع قادة المنظمات التي تسعى للربح، باستثناء ذوي الكفاءة العالية جداً، يمرون بذلك. رواد الاختراعات الأمريكية الذين يعتبرون محرك نمونا الاقتصادي كانوا مقبولين في البداية، ولكن سرعان ما تم استبدالهم بالرأسماليين، والمصرفيين العاملين في الاستثمار، ومجالس الإدارة المؤلفة من مديرين متحمسين. إن التصور السائد عن الرواد أنهم غير منتظمين، وميالين للسيطرة، ويجهلون كيفية إدارة الأعمال وتطوير المنظمات، ومن الصعب محاسبتهم. مثل أقرانهم في المنظمات غير الربحية، لا يتجانس القادة المؤسسون مع المصرفيين والمديرين – حيث إنهم مفرطون في الحماس ويتصرفون بأساليب غير متوقعة. إنهم لا يناسبون المرجعيات السائدة، وفي النهاية يحتاجون للتطوير، فالقادة يتحولون أو يهمشون.

ترسخت الصورة الحالية للقيادة في أذهان ممولي المنظمات غير الربحية إلى حد كبير، فقد صارت بمثابة مرجعية لتقويم القادة، لا يمكن اعتبارها خاطئة أو غير متناسبة كلياً. فلا أحد يستطيع إنكار قيمة التخطيط وتحديد الوسائل التنفيذية وأساليب قياس النتائج، كذلك لا يمكن القول إن القائد لا يمكنه التطور والنمو من خلال التوجيه والدراسة. لكن عندما تفرض القاعدة المرجعية أسلوباً واحداً للقياس، فإنها تؤدي إلى إساءة اختيار بعض القادة، وتجعل آخرين يحيدون عن أساليبهم الخاصة ويحاولون القيادة بأساليب غير مقتنعين بها. عندما يحدث ذلك لأناس لديهم الكفاءة والقدرة على التجديد، فإننا نهدر أحد الموارد العظيمة القيمة في مجتمعنا: الطاقة، والتنوع، والابتكارية لنسبة لا يستهان بها من القادة.

الهيمنة:

من الضغوط النظرية القوية للعصر الحديث: المادية التاريخية. هذه النظرية التي وضعها «هيجل» في بداية القرن التاسع عشر، صارت تمثل الرأي السائد في القرنين العشرين والحادي والعشرين. تفترض النظرية أن جميع الأفكار، بما في ذلك الأفكار الموضوعية للعلوم، تتأثر تأثراً عميقاً بالقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية السائدة في الزمان والمكان. بعد ذلك، وفي القرن التاسع عشر أيضاً، قال «ماركس» إن القوى الاقتصادية هي التي تحدد المواقع الأيدلوجية التي تشكل النظريات السياسية والمعنوية لمجتمعاتهم. في القرن العشرين، وكان الأكثر بروزاً فيه درايد (١٩٨٢)، وفاو كولت (١٩٧٢). يقول مفكرو ما بعد الحداثة أن جميع الأفكار، الصغيرة والكبيرة، تعكس مصالح إحدى المجموعات الاجتماعية، وأن أقوى الأفكار وأكثرها نفوذاً تعكس، في الوعي واللاوعي، مصالح الفئات الاجتماعية المهنية. هذه الأفكار مع العلاقات الأكثر وضوحاً للقوة، مثل الثروة والقوة المسلحة، تشكل ما يسميه مفكرو ما بعد الحداثة هيمنة الطبقات الحاكمة.

تفسر ظاهرة الهيمنة كيف تستطيع الطبقة الحاكمة في مجتمع ما الاستمرار من خلال الإقناع وليس من خلال القوة الاقتصادية أو العسكرية وحدها. أفكار الهيمنة تجسد، وتحقق، وتجمع القوة في أيدي مجموعة قليلة من الناس. تكتمل الهيمنة عندما يقبل الخاضعون لها مصيرهم على أنه أمر طبيعي ومسألة بديهية.

أحد مستويات التحليل يرى أن مبادئ الشركات تمثل نموذجاً مبسطاً للتصور الأولي الخاص بخدمة الطبقة الحاكمة. مشكلة هذه النجوم المتألقة، النماذج الأصلية، هي إمكانية تحولهم إلى نماذج تكرارية مقولبة. النماذج الأصلية تثير الإلهام، في حين أن النماذج المتكررة تذهب بالحيوية. عندما تتأسس النماذج المتكررة، فإنها تقيد حرية حركة القادة، وتقلل من عدد أو نوع الأشخاص الذين يمكن اعتبارهم مؤهلين للقيادة. وهناك قوة دفع هائلة في هذه الدولة نحو تأسيس النماذج المتكررة، ومن ثم فرضهم ليكونوا قادة للمنظمات، ويصيروا هم المعيار الذي يتم على أساسه تعيين، وفصل، ومكافأة، وعقاب، وقياس كفاءة القادة.

بعيداً عن قضايا العدالة والمساواة، – نحن المجتمع – نتكبد خسائر باهظة من حيث القوى الدافعة والتنوع: أولاً، لأن القولبة الثقافية للقيادة – الصيغة الأحادية لقواعد القيادة في الشركات – تتضمن في الأساس حاجة ملحة للسيطرة، فإن الصيغ التعددية المتنوعة للقيادة قد تم تحجيمها أو إقصاؤها. لقد خضعت قيم الاستكشاف

والمخاطرة، والحماس للاحتياجات العليا المتمثلة في الولاء، والنمطية، والتكتم. ثانياً، وقد يبدو متناقضاً، أن قواعد اختيار القادة في الشركات تصير في النهاية محدودة بسبب نجاحها.

يقول دانييل جولمان (٢٠٠٢) إن أساس خداع النفس يكمن في الاعتماد المفرط على الوعي الاعتيادي. تصير الأساليب التي نجحت في الماضي هي الوسيلة الوحيدة للعمل. لذلك، فإن مبادئ الشركات تضع التنوع في مرتبة أدنى. يبقى التنوع وبزوغ أساليب جديدة للقيادة رهينة لقناعاتنا بأنه لا توجد سوى وسيلة واحدة مثلى للقيادة.

الآراء المؤيدة للهيمنة تتجاوز القمع المباشر للناس. إنها تصير مسيطرة للدرجة التي تجعل أكثرية الناس يعمون عن حقيقة أنها تعكس مصالح مجموعة واحدة من الناس وتتجاهل الآخرين. إنها تبدو كأنها تعبر عن الحقيقة، وبهذه الطريقة تصبح المعايير التي يقيم بها المواطنون في المجتمع أنفسهم والآخرين. لمدة وجيزة، رأينا القيادة من خلال عدسات تشرشل، وحكمة روزفلت، وبعد ذلك خلال العدسات الأكثر رومانسية لكيندي (كامليوت). هذه الآراء أدرجت ضمن نظرية «الرجال العظماء» للقيادة. هؤلاء الذين يقتربون من هذه النماذج يعتبرون قادة أو، إذا كانوا شباباً، يعتبرون مادة للقيادة. أما هؤلاء الذين يختلفون فهم يغردون خارج السرب، أو يتعرضون للقمع في أسوأ الحالات.

لمكافحة وجهات نظر الهيمنة في مجتمعهم، يحاول مفكرو ما بعد الحداثة إعادة صياغة الأفكار والصور الأساسية التي تحدد أساليب التفكير والسلوك في مجتمعاتهم. وفي الوقت نفسه يكشفون قصور نظريات الهيمنة ومحاباتها للبعض وإهمال الآخرين، وهم يشرحون كيف تؤدي أفكار الهيمنة إلى تأسيس تصنيفات متضادة للبشر - جيدين وسيئين، عريقي الأصل ومتواضعي الأصل، أذكياء وأغبياء، سوداً وبيضاً، أوروبيين وأفريقيين أو آسيويين، وذكوراً وإناثاً.

قام مناصرو المساواة بين الجنسين، على سبيل المثال، بتوضيح نواحي القصور بشكل مكثف وفعال في وجهات النظر الفلسفية المؤيدة لتفوق الرجال، مما أدى إلى انهيار هذه النظريات - هذه النظريات التي ترى أن الرجل أقوى وأذكى وأفضل، ولذلك فهو مهيأ، أو حتى ملزم، بتولي أغلب المناصب ذات التأثير والنفوذ. كذلك حطم الأمريكيون الأفارقة، واللاتينيون، والنازحون من دول العالم الثالث، وفئات أخرى، النظريات التي ترى أنهم أقل كفاءة من البيض الذين سادوا العالم والذين يتمتعون بالثمار المادية لهذه السيادة في المجتمعات المعاصرة.

انتهـز بعـض المقهورين سـقوط هذه النظريـات لتكون فرصة لإعلاء أسـاليبهم الاجتماعيـة على تلـك الخاصة بالطبقات الحاكمة. في بعـض الأحيان تصور جملة «الأسـود جميل» بعض محاولات تحجيم سيطرة الجنس الأبيض. الكثير من الكتابات المناصرة للمرأة تسـلك مسـلكاً مشـابهاً من خلال الإصرار على أن النساء أكثر ميلاً لتحقيق المساواة، والرعاية، واستخدام أساليب الاتصال الأكثر ملاءمة لواقع المنظمات. في أحسن الأحوال، لم يؤد سقوط هذه النظريات إلى تقوية إحدى الجماعات أو أحد المواقف الأيدلوجية، ولكنه عوضاً عن ذلك أزاح نظرية سـائدة كي تنمو نظريات أكثر وهو ما يعزز التعددية الثقافية.

ربما كان أفضل توضيح لما تريده الشركات من المنظمات غير الربحية هو ما ورد في كتـاب «المنظمات غير الربحية ذات الأداء الراقـي» الصادر عن مركز «هاوزر» Hauser للمنظمات غير الربحية بكلية كيندي في هارفارد (Letss, Ryan and Grossman, 1999). يبـدأ الكتاب بملاحظة عن الأهمية الكبيرة للمنظمات غير الربحية في مسـيرة المجتمع المدني – تحقق المنظمات غير الربحية نحو ٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي، و٧٪ من إجمالي فرص العمل، برواتب سـنوية تصل إلى ٤٨٠ بليون دولار (Letts et al, 1999, pp. 1-2). يقـول المؤلفون يجب على قادة المنظمات غير الربحية، من أجل الوفاء بمهامهم، تعلم بناء القدرة، وذلك يتطلب آن يكونوا أكثر شـبهاً بمديري الشـركات. الجزء الأكبر من الكتاب مخصص لتعليم إدارة الأعمال من أجل الارتقاء بالأداء.

أحـد الفصول الأولى في الكتاب «دروس مشـتركة للارتقاء بالقدرات التنظيمية»، يطرح المؤلفون مقترحهم الأساسـي: «طورت الشـركات هيكلاً أساسياً من المعلومات والخبـرات لبناء القدرات التنظيمية، يمكن من خلاله اسـتقاء الدروس والممارسـات المثلـى» (Letts et al., 1999, p. 29). توضـح قائمة عناويـن الفصول كيف تحققت القدرات التنظيمية ومعدلات الأداء الغالية: «العمليات الممتازة: التقدم في المهام عن طريق تلبية احتياجات العملاء»، تطوير المنتجات: أفكار أفضل وتطبيق أفضل، متابعة التقدم: عملية تنظيمية تربط التعليم بالنتائج، الموارد البشـرية: تطوير الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مجلس إدارة المنظمة غير الربحية: خلق ثقافة الأداء.

أطلـق بابلو إيزنبرج جرس الإنذار حـول الميل لقبول الواقع فيما يختص بمجموعة مبادئ (ميثاق) الشـركات وهو يسمي هذه الظاهرة «شركة Corporatiztion» القطاع غير الربحي. كتب بابلو: «الكثير من المنظمات غير الربحية انتهجت بعضاً من أسوأ، وليس أفضل، الممارسـات السـارية في الشـركات الأمريكية. لقد فشلت في التمييز

ما بين السياسات الجيدة والسياسات السيئة للشركات، وما بين الفعاليات الساعية للربح وتلك غير الربحية (Eisenberg, 1997, p. 332). ويضيف بابلو أن واحدة من أسوأ خواص قطاع الشركات والتي انتهجها القطاع غير الربحي هي ما يطلق عليه «بريق المدير التنفيذي» – التركيز الكبير على المدير التنفيذي. «على حين ينسجم ذلك مع الولع القومي بالنجوم والمشاهير، إلا أنه يعتبر خطراً بالنسبة للمنظمات غير الربحية على الأجل الطويل؛ لأنه يقلص الجماعية وروح الفريق ويضعف مهمة المنظمة. إنه يبني الأفراد وليس المؤسسات» (Eisenberg, 1997, p. 336).

من المشاكل الأخرى في انتهاج أسلوب قيادة الشركات قصر النظر. تتجه الشركات نحو تحقيق هذه النتائج السريعة، وتمنح مجالس الإدارات مكافآت ضخمة للمديرين التنفيذيين. أكثر من أي شيء آخر، أدى ذلك إلى فساد قادة الشركات الأمريكية، وصرف النظر عن بناء منظمات لديها القدرة على الاستمرار والإبداع على المدى الطويل. عندما تطبق هذه الرؤية القصيرة الأجل، والحاجة لإحراز نتائج سريعة على المنظمات غير الربحية، فإنها تسلبهم القدرة على النمو بالإيقاع المناسب وعلى اكتساب أرضيات جديدة تدريجياً في المجتمعات التي يخدمونها.

قادة المنظمات غير الربحية الحاليون الذين يتلاءمون مع الرواية الثقافية:

القول بأن هناك نظاماً أو ميثاقاً للشركات يستبعد أو يزيد من أعباء الكثير من قادة المنظمات غير الربحية لا يعني أنه لا يوجد قادة منظمات لا ربحية يتلاءمون جيداً مع هذا النظام. للإنصاف، نود أن نعرض بعض الأمثلة. ريك ليتل هو أحد الشخصيات ذات التأثير الأسطوري في المجال الخيري، وهو رجل ذو أصول متواضعة، ابتلي مبكراً بمرض خطير هدد حياته، واستطاع مقاومة المرض ومغادرة الفراش، وصمم على مساعدة الآخرين على الشفاء كذلك. لتنفيذ ذلك، أقنع مؤسسة «كيلوج» توفير منحة قدرها ٦٢ مليون دولار للمنظمة التي كانت في خياله، المؤسسة الدولية للشباب International Youth Foundation (IYF). وهي ستكون منظمة وسيطة تتلقى الأموال والمساعدات التقنية من المؤسسات والشركات وتوزعها على البرامج التي تمكن الشباب من تطوير المهارات، والثقة، والإرادة على تجاوز الأصول المتواضعة والانطلاق نحو آفاق أرحب، ثم مساعدة المجتمعات التي جاؤوا منها. مع الوقت، أقامت المؤسسة الدولية للشباب فروعاً لها في ٦٠ دولة، يخدم كل منها المنظمات الاجتماعية التي تستهدف خدمة الشباب. على غرار نظرائه في الشركات، أسس ريك

ليتل هذه المنظمة «بالعمل الشاق والتوفيق» مع العاطفة القوية والإصرار والمهارة. كما أن الشركات الأمريكية، اعترافاً منها بروحه العظيمة، منحته دعماً غير محدود.

في الروايـــة الثقافية الأمريكية نموذجان آخران هما «ألن كازي» و«مايكل براون»، اللذان أسســا «سيتي يير» – سنة المدينة – عام ١٩٨٨. في ذلك الوقت، كانا يقيمان في غرفة مشتركة بالمساكن التابعة لكلية الحقوق في جامعة هارفارد، وقد كان لديها شـعور قوي بأن الشـباب يمكن أن يكون مصدراً قوياً في خدمة قضايا الأمة الملحة (City Year, 2004). لتحقيق حلمهما، استخدما الوسائل الحديثة التي تدرس وتطبق في كلية إدارة الأعمال بهارفارد. بدا عملهما بفكرة كبيرة تطورت من خلال جلســات التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي، التي كانت تتضمن أساليب واضحة لتقديم الخدمات، وتنفيذ المشــاريع، وتطوير البرامج، والمســئولية والمحاسبية المالية. بتعبير آخــر، التقطا موجة مماثلة للموجة التي أثارت ازدهار الإنترنت في التســعينيات، مع رؤوس الأمــوال التي جندت لتطبيق الأفكار الجيدة والمؤثرة على نطاق واســع. خلال فترة وجيزة نسبياً، صار لديهما عدد متواضع من البرامج السارية. وبعد ذلك اشتهرت «ســيتي يير» وقادتها وصاروا من الرموز المحبوبة في المجتمع. انتشــرت أخبار نجاح المنظمة ومؤسسيها عبر وســائل الإعلام، الشعبية والمتخصصة، وفي قطاع الشركات والمنظمات غير الربحية.

في الإطار نفسه، صدرت ثلاثة كتب على الأقل: «قادة مؤسسون لاقتصاد جديد» (Henton, Melville, and Walesh, 1997)، وكتــاب (Paul Grogan, 2002) «مــدن بعثــت: دليل تجديد الأحياء الحضرية»، وكتــاب (Lisbeth Schoor, 1997) «الهدف المشترك: تقوية العوائل والأحياء لإعادة بناء أمريكا»، وهي تصف حركة تدمج ما بين تقنية الإدارة الحديثة مع الاســتثمار الشبه التجاري لتلبية احتياجات الأحياء السكنية لتعزيز التطوير في المجتمع.

يعتبر كتــاب «المنظمات غير الربحيــة ذات الأداء الراقــي» (Letts et al., 1999) مرجعاً لهذه التطبيقات. يُعد ليتل وكازي، وبراون، والآخرون المذكورون في هذه الكتب من القادة الناجحين ويســتحقون هذا النجاح، ولكن نجاحهم يرجع جزئياً إلى أسلوب إدارتهــم لأعمالهــم. لقد تلاءموا مع الرواية الثقافية الأمريكيــة للقيادة ولذلك كانوا جديرين بالإشادة.

قادة المنظمات غير الربحية غير الملائمين:

من ناحية أخرى، هناك الكثير جداً من قادة المنظمات غير الربحية الذين لا يتلاءمون مع القالب ويعانون من آثار ذلك. هناك هارلين سميث (اسم مستعار)، على سبيل المثال، وهو رجل ذو خبرة إدارية كبيرة، وقد بدأ تأسيس جامعة أمريكية كبرى بمثاليات، وفهم، ومهارات المشاركة المدنية. تم تمويل منظمته من قبل بليونير يعمل في مجال الإنترنت، والذي أحب الفكرة المبدئية ولكنه أصر بعد ذلك على أن يقوم مدير البرنامج التابع له فوراً بفرض أسلوب إداري تجاري للمنظمة وتعيين قيادة أجنبية غريبة عن سميث. خلال العامين الأولين، أمضى ٣٠ - ٤٠٪ من وقته في التعامل مع المؤسسة، بدلاً من توجيه هذا الوقت للمنظمة. بسبب عدم تعوده وعدم ارتياحه للترتيبات الرسمية المعتمدة على الإنترنت في إدارة المنظمة، والتي فرضتها المؤسسة الممولة، بدأ سميث في التسويف، وتفويض الصلاحيات. وبدت قدراته التنظيمية أقل كثيراً مما كانت عليه في مواقعه القيادية السابقة. بدأ يتلقى النقد لنقص مهاراته الإدارية وضعف انتباهه للتفاصيل، وبدأ يراجع نفسه. واهتزت ثقته بنفسه مع مرور الوقت. وبدأت مهاراته الاجتماعية التي كانت أبرز نقاط قوته في التدهور. انخفضت قدرته على التواصل، وقل عدد حلفائه، وقل عدد المنح التي استطاعت تدبيرها، وصار منعزلاً تقريباً.

تأسس المركز الإبداعي للشباب وتطوير المجتمع على أساس فكرة أن الشباب عموماً لم يمنحوا الفرص القيادية، حيث إن المنظمات الشبابية كانت تخضع لقيادة الكبار الذين لم يفهموا ثقافة الشباب، وعلى الرغم من حسن نيتهم، فإنهم كانوا يتعاملون بنوع من التنازل. الشباب الذين شغلوا مواقع قيادية نادراً ما كان ينظر إليهم بالجدية المطلوبة، والذين كانوا يعلمون الشباب مهارات القيادة كانوا يركزون على أسلوب قيادة البيروقراطيين متوسطي العمر، لذلك كانت الأبواب مغلقة أمام الشباب وصاروا معزولين، والقليل منهم فرضوا أساليب قيادية في مجتمع كان باحتياج شديد لمشاركتهم. بدلاً من فرض فكرة القيادة، بحث المركز الإبداعي عن أفضل الممارسات بين القادة الشباب أنفسهم، ثم نشرها وساعد على تأسيس برامج تدريب على أساس هذه الممارسات التي بزغت بشكل طبيعي خلال السبعينيات. وقد نما الكثير من مراكز إعادة تأهيل المدمنين من خلال خطوط الاتصال الساخنة التي أسسها قادة من أبناء الشوارع الذين كانوا ضحايا للإدمان وتحقق لهم الشفاء. لقد طوروا أساليب فريدة في العلاج وبناء المنظمات، التي كانت قائمة على المساواتية على غرار كاسا مارينا في

أيامها الأولى. جذبت هذه المنظمات الناشئة أنظار الوكالات الحكومية التي فشلت جهودها في إعادة التأهيل، وضخت هذه الوكالات ملايين الدولارات في البرامج السارية في هذه المنظمات. بعد فترة وجيزة، شعرت الوكالات بالقلق من سوء الإدارة المالية وافتقادها للشفافية في ظل غياب أسلوب رسمي للقيادة، وبدأت تطالب بإدارة أفضل. كان من المحتم أن يؤدي ذلك إلى تغيير القيادة، فتم الاستغناء عن القائد المؤسس وتعيين مدير متمرس، وفقدت الكثير من البرامج والروح والحيوية اللتين كانتا تمثلان الأساس الأول فيما تحقق من نجاح.

كيف تُفرض الروايات الثقافية:

على مدى عقود، كان قادة الشركات والقادة المحترفون يعلمون قادة المنظمات غير الربحية كيفية إدارة منظماتهم. كانوا يفعلون ذلك من مواقع القوة، حيث يشغلون مجالس الإدارات، ويترأسون المؤسسات المانحة، التي يشكل دعمها شريان الحياة للمنظمات غير الربحية، ويمكن أن يسحب هذا الدعم بالسرعة نفسها التي يمنح بها. إنهم يفعلون ذلك انطلاقاً من الأرضية المعنوية الكبيرة التي اكتسبتها الرأسمالية إبان الحرب الباردة، والمكانة البارزة التي تحققت لقادة الشركات المؤهلين وكبار رجال الأعمال المؤسسين الذين لم ينالوا حظاً كبيراً من التعليم خلال الانتفاضة الكبيرة للأسواق. هؤلاء القادة ورجال الأعمال يصرون مراراً وتكراراً على أهمية المحاسبية، والتخطيط، وقياس النتائج ضمن العناصر الأساسية لمناهج إدارة الأعمال. باختصار، يجب أن تتحول المنظمات غير الربحية وقادتها نحو المزيد من التقارب في الأسلوب الإداري المستخدم في الشركات.

من أجل البقاء والاستمرارية، يجب أن يركز قادة المنظمات غير الربحية على مصادر التمويل. لإقناع الممولين، يجب عليهم عرض النتائج من خلال عمليات التقييم الرسمية للبرامج، التي صارت الآن مطلوبة من جميع مصادر التمويل، رغم توفر المهارة والموارد اللازمة لعمليات التقييم نفسها. يجب أن يستخدم قادة المنظمات غير الربحية أساليب المحاسبة على المسئوليات التي تدرس في كليات إدارة الأعمال. لذلك، ليس مستغرباً أن يقبل الكثير من الشباب الذين لديهم الرغبة في العمل العام على كليات إدارة الأعمال، وليس على العمل الاجتماعي، أو «الشوارع الفقيرة» كأفضل سبيل للفعالية في المنظمات غير الربحية. لقد تبنت كليات إدارة الأعمال في مناهجها ترسيخ القيم الإدارية الفعالة باعتبارها جزءاً من الثقافة الأمريكية.

انتشرت المبادئ الإدارية إلى درجة أن المنظمات التي تزهو بعدم انجرافها في تيار هذه المبادئ – مثل منظمات العدالة الاجتماعية التي يقودها قادة من الشباب – تؤكد على أهمية التخطيط الإستراتيجي ودراسة النتائج، ومحاسبة الإدارة. وخطط التسويق. وهم يبررون ذلك بأنه من الضروري تسليح المعارضين الاجتماعيين بنفس الأدوات التي جعلت مثل هذه المؤسسات ناجحة.

أخيراً، فإن رجال الأعمال المؤسسين، هؤلاء الخارجين عن قواعد ومبادئ إدارة الأعمال الأمريكية، صاروا ينتهجون هذا المسلك. إنهم بدورهم يلجؤون إلى كليات إدارة الأعمال ويتعلمون أساليب وتقنيات الإدارة السليمة، وعندما لا يفعلون ذلك، فإن يتلقون «عقاب السوق». في الوقت الراهن، يصر الرأسماليون على وجود أغلبية تصويتية في مجالس الإدارة. في هذه المواقع، يستبدلون على نحو منظم مديرين محترفون برجال الأعمال المؤسسين. لقد صار ذلك من الممارسات الشائعة حتى صارت معدلات فصل أو استبعاد رجال الأعمال المشهورين لا تلفت الأنظار.

ذلك يستحضر الصورة الكاملة لحجتنا الخاصة بتجانس القيادة في المنظمات غير الربحية، في موازاة القيود التي تفرض على رجال الأعمال المؤسسين في المنظمات الربحية. بدأ مناصرو قطاع المنظمات غير الربحية في وضع أنظمة مثيلة لفرض قيود تنظيمية على قادة المنظمات غير الربحية الذين يمولونهم، مثل تعليمهم برمجيات المحاسبة والتقارير المالية، وتدريبهم على الإدارة المحترفة من خلال دورات تدريبية قصيرة ومكثفة من أجل مساعدتهم على توسيع وتطوير المشاريع الابتكارية الصغيرة. إذا لم ينصع قادة المنظمات غير الربحية للنظم ، يمكن الاستعانة بالمحترفين بدلاً منهم.

مجالس إدارة المنظمات غير الربحية:

لم تعد مجالس الإدارة مقصورة على الأثرياء في الوقت الراهن. لقد التحق بها المديرون التنفيذيون للشركات الكبرى الراسخة والمستقرة، والاستشاريون، والقانونيون في أشكال مختلفة إلى حد ما. إنهم يميلون للالتحاق بمجالس الإدارة حيث تكون أدوار بعضهم هامشية في حين أن البعض الآخر يؤدي دوراً مهماً بتوفير الاستشارات لقادة المنظمات، الذين قد يطلبون هذه الاستشارات أو يدعون ذلك. الاستشاري يمثل أحد العناصر الحيوية للإدارة الجيدة. يجب أن يحدد القادة أهدافاً واضحة ويحملون المرؤوسين مسئوليات تحقيقها، كما يجب أن يضع القادة أسس الممارسات المالية

المسئولة، وأنظمة التشغيل، وهكذا. بتعبير آخر، يجب أن يتعلم قادة المنظمات أساليب الإدارة الجيدة، من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.

المؤسسات الوقفية:

تمنح هذه المؤسسات الكثير من الدعم للمنظمات غير الربحية. يمكن تقسيم هذه المؤسسات إلى نوعين: مؤسسات لديها الخبرة والتقاليد الراسخة، مثل فورد، روكفلر، بيو، لوج، آني كاسي، هيوليت، والنوع الثاني يضم منظمات حديثة وأكثر جرأة يمولها ما يطلق عليهم «المستعمرون الجدد» مثل جيتس. بيزرس، وألتون، أو ميديار وآخرين، وهم الذين كونوا ثرواتهم خلال فترة انتعاش السوق في الثمانينيات والتسعينيات.

الكثير من الأموال المستهدفة للمنظمات غير الربحية تأتي من هؤلاء الذين حققوا ثرواتهم خلال العقد أو العقدين الماضيين. وهم رجال أعمال ومستثمرون شقوا طريقهم بعصامية وهو أمر يحظى بتقدير كبير في المجتمع الأمريكي. وكما فعل أسلافهم روكفلر، وكارينجي، وميلون منذ قرن مضى، يعتقد المليونيرات والمليارديرات الجدد أنهم اكتشفوا الصيغة الملائمة للقيادة والفعالية التنظيمية، وهذا الاعتقاد تعززه وسائل الإعلام العامة التي تمجد أساليبهم التي حققت هذه النجاحات وتشير إليها بوصفها «الطريق للنجاح».

لقد التقينا مع أحد الرأسماليين الأثرياء الجدد، كمثال، وهو لا يكره سوى رجال الأعمال الذين يفتقدون قوة الدفع والقدرة على الفكاك من أسر الأفكار التقليدية، وكان يعمل على استبدال المبدعين والفعالين ليحلوا محل البيروقراطيين الكسالى والنمطيين في المنظمات غير الربحية التي كان يمولها. كان هؤلاء الرجال ناجحين للغاية. وكانوا يتمتعون باللباقة والثقة. ومن ثم يتمتعون بالقدرة على الإقناع، والتي أهلتهم لتعليم الآخرين. الذين كانوا متلهفين لتعلم هذه الدروس.

الكثير، إن لم يكن أغلب، رجال الأعمال الأثرياء الجدد الذين تحولوا إلى الأعمال الخيرية كانوا يريدون رد الجميل للمجتمع الذي كان كريماً معهم، والذي يحتاج إلى مساعدتهم. هذه أمور جديرة بالثناء. لم يرغب هؤلاء في اقتفاء آثار أسلافهم والتي كانت أعمالهم الخيرية تبدو سلبية وغير موجهة لإحداث تغييرات جذرية. لقد غيروا مجالات تخصصهم ونبوغهم – التقنيات المتطورة، المالية، تجارة التجزئة – بأسلوب جذري وسريع. إنهم يتساءلون: لماذا لا تخضع المشاكل الاجتماعية لنفس الحلول التقليدية السارية في قطاع الأعمال؟ وبدلاً من المساهمة بأموالهم، وحدها، يحاول

هؤلاء «رجال البر المغامرون» المساهمة بخبراتهم وبصيرتهم. إنهم يريدون عائداً اجتماعياً لاستثماراتهم، لضمان هذه الاستثمارات، يريدون تقارير منظمة، وخططاً إستراتيجية واضحة، وأساليب كمية لقياس النجاح، وأفكاراً مبتكرة يمكن تعميمها إذا ثبت نجاحها في أحد المواقع. بتعبير آخر، يصر رجال البر على إدارة المنظمات غير الربحية على غرار المؤسسات الاقتصادية التي قاموا بتأسيسها.

غالباً، تفرض المؤسسات المانحة للأموال موظفيها المحترفين ورؤساءها ومنفذي برامجها بنفس القدر. يقول «بيتر كاروف» Peter Karoff (٢٠٠٤ ، ص ٥)، المدير التنفيذي السابق لمنظمة «مبادرة البر»:

أعمال البر التنظيمية ليست سهلة، فالمؤسسات الكبرى لا تتمتع بالشفافية. وحرية تداول المعلومات، وتدار من خلال شبكات قديمة. وتعمل بمعزل عن الآخرين، وتقاوم أي أفكار لا تنبع من داخلها. علاوة على ذلك، فهي تضم بيروقراطيين، لا يستمعون جيداً. وليس لديهم القدرة على الإبداع، بلداء، لا يحاولون المخاطرة، ولا يتحملون المسئولية. إن أحلامهم محدودة للغاية ولا يتطلعون لأي نوع من المخاطر لتوفير الاحتياجات الهامة الراهنة. التعاون شبه مفقود بينهم وبين قادة المنظمات غير الربحية وفيما بينهم، وهم يرفضون الاستثمار الجاد في البنية التحتية للمجال – مثل استقدام القيادات التنفيذية المتمرسة – حتى لو كانت البنية التحتية ستؤثر تأثيراً كبيراً على قدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار وتنفيذ مهامها. علاوة على ذلك، نمت المنظمات الخيرية نمواً كمياً كبيراً إلى الدرجة التي جعلتهم يتغاضون عن الروح السائدة في عمليات المنظمات غير الربحية.

بإيجاز، يستحضر رجال الأعمال والمؤسسون نموذجاً واحداً لقادة المنظمات غير الربحية يحقق جميع المواصفات، بدون الاستفسار عن ماهية هؤلاء القادة، وما الذي يجعل كلاً منهم فعالاً – فعالاً بما يكفي لجذب التمويل في المقام الأول. وبالتأكيد لا أحد يسأل القادة عن الدروس والأساليب التي أفادوا بها المؤسسة أو المنظمة، حتى الآن، أسس قادة المنظمات غير الربحية منظماتهم وأداروها بالقليل من المال، وتغلبوا على المصاعب واحدة بعد أخرى، بطريقة تلقى الكثير من التقدير من جانب رجال الأعمال إذا علموا بها.

تقييم الحكومات والمؤسسات الوقفية:

مثلما تفعل المؤسسات الوقفية، تطالب وكالات حكومات الولايات والحكومة

الفدرالية المنظمات غير الربحية التي تمولها بعمل برامج وتقييمات تنظيمية وإطلاعها عليها. هذه المطالب جديرة بالاحترام. لا تقتصر الوكالات على التقييم، فهم يطالبون المنظمات غير الربحية بمراجعة أنفسهم، وتحديد ما إذا كانت أهدافهم واقعية، وما إذا كانت هناك سوق لخدماتهم، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف، ومدى جودة تنظيمهم وعملياتهم المطلوبة لتحقيق أهدافهم. كذلك تتضمن أغلب إجراءات التقييم النماذج الخاصة بالتطور التنظيمي ونمط القيادة المحدد في مجموعة قواعد ومبادئ الشركات.

الأدب والمستشارون ذائعو الصيت:

كثقافة، نحن لدينا هوس شديد بالقيادة، وإعجاب شديد بمن يرشد إليها. تكتظ رفوف الكتب بالمجلدات التي تخبرنا كيف نستطيع أن نكون قادة كباراً. في الثمانينيات، كان هناك خمس مقالات تنشر يومياً عن القيادة - باللغة الإنجليزية وحدها، وفي التسعينيات، صار العدد عشرة. عند إدخال كلمة «قيادة» على لوحة مفاتيح قاعدة البيانات Amazon. com ستقفز عناوين ١٢٠٠٠ كتاب إلى الشاشة. أضف إلى ذلك جميع المقالات التي لم تنشر، والمذكرات الموجودة في أقسام الموارد البشرية، وخصوصاً برامج تدريب القادة التي تزايدت بالآلاف. تقريباً، كل هذه الكتب والمقالات والبرامج إرشادية والقليل منها وصفية، ولا يوجد منها ما كتبه أي من العاملين أو القادة في المنظمات غير الربحية.

إنهم يخبروننا بأفضل الطرق التي تجعلنا قادة كباراً، وهم لا يقترحون مجرد اقتراح، أن هناك الكثير من الطرق الشرعية والفعالة كي تصير قائداً. هذه الجهود مجتمعة تشكل صناعة حقيقية، ويتم خلالها إعداد القادة مثلما يتم إعداد المنتجات على خطوط التجميع. ويصر قادة هذه الصناعة على أن يمر قادة المنظمات غير الربحية عبر مصانع المعالجة هذه.

كتبت هذه الكتب والبرامج بواسطة استشاريين إداريين وأساتذة كليات إدارة الأعمال الذين يحترفون تقديم النصح والتوجيه للمنظمات وقادتها. أكثرية الموجهين والمستشارين يتمتعون بالنزاهة وبعيدون عن التحيز، ولكنهم يعتبرون عموماً وكلاء غير رسميين للرواية الثقافية. إنهم يتحدثون مثلاً عن إدخال أساليب «الممارسات المثلى» في عملهم. لكن هذه الأساليب لا توضع على أسس علمية. وإنما تعتمد على القصص المثبتة التي تخدم مصالح الكاتب / المستشار الذي يقضي أغلب وقته في العمل في

قطاع الشـــركات. بتعبير آخر، تشتق «الممارســـات المثلى» من مجموعة قواعد ومبادئ الشركات ثم تطبق على المنظمات غير الربحية.

تأثير الرواية الثقافية للقيادة:

منذ ســنوات كتب كاي إريكسون Kai Erikson (1986) تحليلاً عن متشددي خليج ماساشوتس وعقاب روجر ويليامز. وبدلاً من التركيز على الجانب السلبي للمقاطعة، اقترح أن أي مجتمع يجب أن يكون لديه وسيلة لتحديد من ينتمي إليه، ومن لا ينتمي. عمليـــة التحديد الدقيق لشـــخص ما على أنه منحرف تســـمح للثقافة بوضع المعايير التي تصف شـــخصيتها. بتعبير آخر، الانحراف عملية وظيفية، وهي تسمح للشخص بمعرفة نفسه.

هؤلاء الذين ينظر إليهم على أنهم منحرفون ليسوا سعداء بمثل أعمال التميز هذه. إنهـــم معرضون للضيـــاع، وهم منبوذون (النبذ داخل مجتمع ما يأخذ شـــكل تجمعات انعزاليـــة – جيتو) أو ينظر إليهم باعتبارهم مواطنين مـــن الدرجة الثانية، ولذلك هم لا يحصلون على حصة متساوية من موارد المجتمع.

من أجل تحسين ظروفهم، قد يقتحمون بجسارة أسوار قلعة الجماعة غير الربحية. أو يمكن أن يســتوعب المنشــقون ما يطلــق عليه مجموعة مبادئ وقواعد الشـــركات، والتحـــول للالتزام بالواقـــع الذي تمثله، وهي طريقة لفهم جهـــود قادة المنظمات غير الربحيـــة فـــي التحدث بلغة الجماعة المســـيطرة. لكن هذا التحول نـــادراً ما يكتمل. حتى عندما يتعلم شـــخص ما الســـلوك مثل عضو كامل الأهلية في الثقافة السائدة، فســـتكون هناك ازدواجية تعوق فاعليته، وهذه الازدواجية يشعر بها أعضاء الجماعة المسيطرة.

هناك ثمن يتعين دفعه للاستيعاب، أو التحول، أو التمرد، مهما كانت درجة الالتزام: أولاً: نموذج القالب الثابت للقادة يستبعد الكثيرين من القادة الجيدين الذين لا تنطبق عليهـــم المواصفات المحددة. مرة أخرى، يحاســـب أصحاب الـــرؤى، ورجال الأعمال، والناشـــطون على ما ليس لديهم مـــن مواصفات بدلاً من تلقـــي الدعم والمكافأة على صفاتهم الفريدة.

ثانيـــاً: هـــؤلاء الذين يبقون مجبريـــن على التقولب، ومن ثم يصيـــرون أقل كفاءة، يصيرون نســـخاً باهتة لأنفسهم ولنمط أو قالب القيادة المحدد، ويكرسون جانباً كبيراً

من طاقاتهم وتركيزهم في محاولة التحول إلى نوعية القائد الذي ينال إعجاب من يقوم بتقييمه.

ثالثاً: انخفضت مصادر الأموال المتاحة للمنظمات غير الربحية. المنظمات غير الربحية تختلف عن الشركات، فهي تعمل لأداء مهمة محددة، وهي تؤسس استجابة لاحتياجات اجتماعية، مما يجعل زبائنها وعملاءها مختلفين أيضاً. إنها أكثر فقراً، وتفتقد الحوافز المالية التي تحفز موظفيها ومتطوعيها على نحو مختلف. كما أنها تستجيب لمختلف أنواع المساهمين مثل الجاليات الاجتماعية مما يجعل منهجها في المحاسبة والمسئولية مختلفاً. ولأنها مختلفة، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى أنواع مختلفة من القادة وإلى نماذج مختلفة من أساليب بناء القدرة أو تطوير المنظمات.

أخيراً: هناك إهدار للوقت واستغلال ضئيل للخبرة في العلاقات ما بين القادة والمانحين والمقيمين. يمكننا سماع ركس هاريسون يصيح: «لماذا لا تستطيع النساء أن تكون أكثر رجولة؟» قادة المنظمات غير الربحية من النساء، أمثال إليزا دوليتل، يجب أن يبتلعن غضبهن وامتعاضهن، وفي الوقت نفسه، هن على استعداد لترك مناصبهن بأسرع ما يستطعن، لإحساسهن بأن ليس هناك من يدعمهن أو يفهمهن.

منح الأموال وتحميل الناس المسئولية، وهو أمر محمود عندما يتم بأسلوب محترم، يمكنه، وهو غالباً كذلك، التحول إلى علاقة أبوية تربط الأب بالطفل حيث يتحول رجال الأعمال أو رجال المؤسسات الخيرية ما بين التسامح أو التفضل والتقريع أو خيبة الأمل. عندما نتحدث معهم على انفراد يمكنك سماعهم يتململون كمن يتعجل نمو أطفاله. في هذه العلاقة، التي يشعر معها قادة المنظمات اللاربحية بالسيطرة الأبوية عليهم، يزداد قلقهم وحرصهم على إرضاء الممولين؛ لأنهم هم الذين يلتمسون العون في هذه الحالة، فإنهم يكتمون غضبهم ومعه الكثير من المعلومات التي يحتاجها الممولون وأعضاء مجالس الإدارة من أجل الحكم الصائب على الأمور. عندما يكونون بمفردهم، يعبر قادة المنظمات غير الربحية عن غضبهم ويحاولون تصور أساليب أخرى لتمويل برامجهم، ولكنهم غالباً ما يتحملون ما يشعرون أنه يمثل سيطرة أبوية وسوء تفاهم.

يمكن إدراك الشراكة الصريحة والناضجة، التي تتوحد فيها الأهداف والجهود ومختلف المهارات عند إدارة المنظمات بالمعدلات والأساليب المناسبة.

التعقيد:

رغم أن الثقافة الأمريكية تميل إلى اعتبار القيادة عملاً فردياً إلا أن الحقيقة خلاف ذلك. كل زعيم مبهر لديه أعوان ومساعدون يقومون بالتنفيذ. رجال الأعمال الناجحون يعتمدون على مديرين جيدين لإدارة منظماتهم وقضاياهم، والقادة الإداريون الأكثر كفاءة يعتمدون على مرؤوسين جيدين يمكنهم تحفيز الآخرين.

القيادة عملية معقدة ومتعددة الأوجه. عندما يتعاون القادة ذوو الاتجاهات المختلفة ويدعم إحدهم الآخر، وعندما ترى الأغلبية العظمى القليل من التضارب بين الكثير من الأساليب، تزدهر المنظمات. أسال الناس من هو القائد؟ ولأول وهلة، سيذكرون اسم الشخص الذي يشغل أعلى منصب، ولكن إذا ضغطت عليهم قليلاً، فسوف يذكرون أسماء آخرين. سيرددون أن هذا أو ذاك القائد لا يستطيع تحقيق النجاح بدون شخص آخر، وعادة يكون أقل في المرتبة. يمكن أن يستمر الناس في ذلك ويبنون نجاح كل قائد على من يلونه من المرؤوسين، وهؤلاء المرؤوسون يعتمدون على التعاون بين جميع العاملين، وفي كل مرة يمكنك تبين حقيقة أن هناك تزايداً في عدد الناس الذين يقومون بالإنجاز على أرض الواقع.

في كل الحالات، يختلف جوهر الشركات عن مظهرها، فهي لا تلتزم بمعاييرها الخاصة. لقد فشل نظام السوق الحرة – الذي بلغ أقصى ذروة له – في تنظيم نفسه، ولم يستطع نظام السوق الحرة أن يمنع قادة الشركات من إخفاء الأصول، والاختباء وراء الموازنات المالية المعلنة، وإنفاق أموال الشركات على مساكنهم الخاصة، وتخصيص مرتبات فلكية ومكافآت ضخمة لأنفسهم. ما نوع القدوة التي تترتب على ذلك؟ هل من الممكن أن تكون المهمة والحوافز المبنية على أسس أخلاقية لقادة المنظمات اللاربحية دليلاً مطمئناً على سلوك القيادة؟

الروايات البديلة:

بطبيعة الحال، فكرة القيادة ليست فكرة ثابتة، وعلى مدى العقدين الماضيين، كان هناك تركيز متزايد على منح الصلاحيات للآخرين من خلال التفويض، وإزالة العوائق أمام المشاركة، وجمع شمل حاملي الأسهم، وترسيخ العمليات الجيدة وتقدير الموظفين الجيدين، وبناء الشبكات، وما إلى ذلك. هذه الأفكار اشتقت جزءاً كبيراً من قوتها الدافعة من النساء ومن المؤلفات الخاصة بالقيادة النسائية، والتي بلغت ذروتها في فكرة القائد الخادم التي وضعها روبرت جرينليف. لكن، ما لم ينظر إلى

هـذه الفكرة – وفـي الواقع أي مفهوم للقيادة، بما في ذلـك الأفكار التي ترتكز على التعدديـة الثقافية – باعتبارهـا واحدة من عدة بدائل، فإنها سـتصير بدورها فكرة جامدة وأيدلوجية. الخلاصة هي أن هناك روايات عديدة، لكن القليل منها تتحقق له المصداقية والانتشار بسبب القوة المهنية للرواية الثقافية.

فـي الفتـرات التاريخية الانتقالية، تعـرض الرواية الثقافيـة كلا جانبي القضايا الهامة: الأفكار القديمة والأفكار الجديدة البازغة، وعندما تسـقط الرواية الثقافية، حتـى لفترة وجيزة، تنطلق أفكار إبداعية وقدرات متجددة لتملأ الفراغ. يوجد حالياً ثغـرات كثيرة أو روايـات ثقافية غير مميزة، مثل الفكرة الخاصة بالأشـكال المختلفة للقيادة في المنظمات غير الربحية. إذا كنا على شفا تحول في النموذج السائد، فإننا نرى أن التفكير في القيادة سـيصبح في القريب العاجل أكثر تنوعاً وتعقيداً، وسيتخذ الكثير جداً من الأشـكال والنماذج المختلفة. وسوف تصير المفاهيم الأساسية للملاءمة والاتساق من العناصر الأساسية لتحقيق أحدث وأفضل الممارسات.

المراجع:

Alger, H. (1990). Ragged Dick or, street life New York with the boot-blacks. New York: Signet Classics.

City year Web site,. (2004). Available form www. cityyear. org. (retrieved July 30, 2004).

Derrida, J. (1982). Margins of philosophy (A. Bass, Trans.) Chicago: University of Chicago Press.

Eisenberg, P. (1997, Winter). A crisis in the nonprofit sector. National Civic Review, 86 (4), 331 – 341.

Elazar, D. J. (1995). Community and polity: The organizational dynamics of American Jewry. Philadelphia: The Jewish Publication Society.

Erikson, E., H (1969). Gandhi's truth: The origins of militant nonviolence. New York: Norton.

Erikson, K. (1986). Wayward Puritans: A study in the sociology of deviance. New York Allyn & Bacon.

Foucault, M. (1972). Power-knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977. New York: Pantheon Books.

Goleman, D. P., Boyatzis, R., & Mckeev A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press.

Grogan, P. (2000). Comeback cities: A blueprint for urban neighborhood revival. Boulder, CO: Westview Press.

Henton, D., Melville, J., & Walesh, K. (1977). Grassroots leaders for a new economy. San Francisco: Jossey- Bass.

Karoff, P. (2004). Saturday morning – A reflection on the golden age of philanthropy. Just money- A critique of contemporary American philanthropy. Boston: TPI Editions.

Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact. New York: Wliey.

Light, P. (1998). Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally. San Francisco: Jossey- Bass.

Shorr, L. B. (1997). Common purpose: Strengthening families and neighborhoods to rebuild America New York: Doubleday.

Turner, F. J. (1985). The frontier in American history. Melbourne, Fl; Krieger.

الفصل الخامس
صلاحية المواءمة

في ثقافة الشركات الأمريكية يوجد اتجاهات فكرية بشأن أهمية الملاءمة بين القادة والمنظمات، هناك اتجاه لتحديد أفضل أسلوب قيادة وافتراض أنه سينجح في أي مكان – الاعتقاد بأن الشخص الذي يمتلك «قدرات إدارية عامة» يمكنه النجاح في القيام بدور القائد لأي منظمة أو مهنة أو صناعة. وفي الوقت نفسه هناك أفكار أخرى يستبعدها مؤيدو نظرية القائد العظيم، ولكنها صارت من مفردات الحياة اليومية، أكثرية هذه الأفكار هي الملاءمة والاستعداد، هذا الرأي البديل يرى أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب جعل أداء المنظمة ينساب كالسحر. يركز هذا الفصل على مجالات الوقت والمكان الواردة في هذا الرأي.

سوف نأخذ بالرأي القائل إن الملاءمة لها القدر نفسه من الأهمية مثل المهارة والموهبة والخبرة، وسنذهب أبعد من ذلك لتحقيق الاقتناع الكامل بدرجات الملاءمة، فالملاءمة المثالية جداً تؤدي إلى الركود، ويجب أن يتغير القادة من أجل أن يتسقوا مع المنظمات ويجب أن تتغير المنظمات كي تتسق مع التصميم الإستراتيجي أو الأسلوب العملياتي للقادة. تربط الملاءمة الجيدة وليست المثالية بين التشغيل السلس المؤدي إلى زيادة الكفاءة، والفعالية مع التوافق المرن للتعديل الذي يؤدي إلى الإبداع.

أوضح هوارد جاردنر (١٩٨٣) أن الناس تفكر بطرق مختلفة جداً تتفاوت فيها مستويات الذكاء من حيث القدرات اللغوية، والمنطقية، والرياضية، والشخصية، والموسيقية. كل من أشكال الذكاء له فعاليته في ميادين مختلفة، ويتألق في حل مشاكل معينة، ويفشل في أخرى. فرض أو إعلاء قيمة أحد الأشكال على الآخر يؤدي إلى إساءة تقدير قيمة الناس وإهدار المصادر الذكية والإبداعية .. كذلك هو الحال مع القيادة. كل شكل له مكانه، والمنظمات والمجتمعات التي تفشل في تقييم واستغلال أشكال كثيرة من القيادة تهدر مصادر اجتماعية قيمة.

هناك الكثير من أشكال القيادة، منها التجارية والإدارية والتأسيسية وقيادة الشركات. في كل هذه الفئات هناك اختلافات شاسعة، بعض رجال الأعمال، مثلاً يهتمون اهتماماً كبيراً بالتفاصيل، ويميلون إلى السيطرة، في حين أن هناك آخرين يهتمون بالأمور الكبيرة ويقومون بمبادرات جريئة وطموحة تاركين التفاصيل والشئون

الصغيرة لمرؤوسيهم. هناك رجال أعمال يصلحون ليكونوا مديرين، وهناك مديرون يفكرون بعقلية رجال الأعمال.

المرؤوسون أيضاً لهم أساليبهم، إنهم يميلون إلى اتباع أنواع معينة من القادة، البعض مثلاً يستجيب للقادة الذين يلهمون أتباعهم من خلال الخطابة في حين يشعر البعض الآخر بالارتياب من القادة المفوهين، ويثق بعض الناس في القادة ذوي الحديث المعسول الذين لديهم أهداف واضحة في حدود الإمكانيات المتاحة، ويستجيب الناس دائماً للقادة الذين ينتمون إلى المجموعة العرقية أو المهنية نفسها أو الذين يعتنقون المبادئ الأخلاقية نفسها.

يتم اختيار هؤلاء القادة لأن الناس يتوحدون معهم ويشعرون أنهم يفهمون احتياجاتهم، ويشاركونهم الطموح والآمال والأفراح والأتراح.

علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي الظروف المختلفة إلى إيجاد أنواع مختلفة من القيادة. فالنساء مثلاً لم يكن يسمح لهن بتولي مناصب قيادية في الماضي. كانت تحديات الإنجاز والفعالية بدون التمتع بسلطات وصلاحيات إحدى المشاكل التي تم التغلب عليها جزئياً بالنماذج المبدعة من القيادة، إذ تعلمت النساء ممارسة النفوذ من خلال التطور واستخدام الشبكات غير الرسمية والإدارة الهرمية والمواقع المحيطة عبر تعليم ودعم هؤلاء الذين يشغلون المواقع الرسمية. لقد تعلمن القيادة من خلال إقناع الآخرين وتقديم التسهيلات لهم، ومن خلال إزالة العقبات التي تعترض هؤلاء المكلفين بقيادة المشاريع وصنع القرار. لقد تعلمن تعبئة وتسريح الشبكات طبقاً لاحتياجات المشاريع. في السنوات الأخيرة، وضع منظرو الإدارة مثل هذه الأساليب الإدارية المرنة وابتكروا عدة أساليب للقيادة أصبحت تمثل الاتجاه السائد حالياً ثم تشكلت أساليب القيادة من خلال التفاعل بين القادة والأتباع المحتملين.

آدى النضال من أجل الحقوق المدنية في الستينيات والسبعينيات إلى تطور أسلوب خاص للتنظيم السياسي الديمقراطي بين النساء الأمريكيات من أصل أفريقي- اللاتي حرمن من تولي السلطة والقيادة من قبل الرجال البيض والرجال السود على حد سواء – وكان ذلك يشبه التجمعات الدينية وجمعيات الأحياء السكنية ولا يشبه أي منظمة تجارية ذات قيادة هرمية. الكثير من القادة المرتبطين بالأقليات حققوا مكانتهم في مجتمعاتهم بناء على الاعتقاد السائد بأنهم، بصفتهم مجتمعاً مختلفاً ومحدود العدد مقارنة بفئات المجتمع الأخرى الكبيرة العدد، يجب أن تقدم منظماتهم مزيداً من

الخدمات المحددة لتحقيق ما يشبه دور حكومة. القادة المؤسسون من مختلف الأنواع يجب عليهم العمل على رفع معنويات مجتمعاتهم وبث الأمل في النفوس عندما يتطلب الأمر ذلك.

كل هذه الأنواع من القيادة يمكن أن تكون فعالة اعتماداً على نوعيات ورغبات وعادات القادة والأتباع، وعلى المنظمات والثقافات التي تحدد العلاقات بينهم – باختصار، واعتماداً على المواءمة بين مهارات وأسلوب وقيم القائد، وتلك الخاصة بالمنظمة أو المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

ملاحظة نظرية:

فكرة التأثير المتبادل بين الأفراد والمجتمعات التي يعيشون فيها صارت محل إجماع في أبحاث علم الاجتماع. قوة التفاعل بين الفرد والمجتمع كبيرة لدرجة أنها تشكل جميع مستويات السلوك الإنساني، من السلوك البيولوجي إلى السلوك السياسي. يمكن التعبير عن ذلك بمثال من دراسات تطور المراهقين، حيث تؤدي الصفات الطبيعية الفردية إلى استجابات مختلفة لدى كل من الأنداد والبالغين. هؤلاء الذين ينمون وينضجون بسرعة، مثلاً يتعرضون لمعاملة مختلفة عما يتعرض له هؤلاء الذين ينمون ببطء. في الوقت نفسه، يؤثر السياق الاجتماعي على الصفات البيولوجية. مثلاً يؤدي الاهتمام بالتغذية والرعاية الصحية إلى سرعة الوصول إلى البلوغ في عمر أبكر. بتعبير آخر يؤثر السياق الاجتماعي تأثيراً مباشراً على التطور البيولوجي. البلوغ المبكر إذا لم يتم توجيهه التوجيه الصحيح قد تكون له نتائج اجتماعية غير محمودة مثل انتشار المخالفات السلوكية التي تؤثر بدورها على العلاقات الاجتماعية في المجتمع.

يشير علماء الاجتماع إلى عدة طرق لتأثير السياق أو البيئة على النمو الفردي، وهم يطلقون على هذه التأثيرات الحاجات الاجتماعية (Lener et al. 2002) وهي تشير إلى كيفية تشجيع السياق الاجتماعي لصفات معينة وكبته لصفات أخرى. ولتسمية القليل من هذه الحاجات الاجتماعية، أولاً هناك مواقف سلوكية وقيم وأفكار شائعة بخصوص المرجعية الطبيعية والسلوكية. الأكثر تحديداً وأهمية هو أن هناك مواقف ومرجعيات لهؤلاء الناس الذين يجب على فرد ما تحقيق التناسق معهم – الملاءمة معهم – من أجل تحقيق الفعالية في وضع معين. علاوة على ذلك، فإن الأصول والموارد الطبيعية والاجتماعية التي يوفرها المجتمع – يمكن أن تكون وظائف أو فرصاً

تعليمية أو برامج للخريجين – تساعد في تثبيت واستحضار صفات معينة للأفراد، واستبعاد صفات أخرى مما يجعلها خاملة.

نوعية الملاءمة بين الفرد والبيئة تحدد بدرجة كبيرة مدى جودة أداء الفرد. عن ذلك يقول ريتشارد ليرنر (٢٠٠٢، ص ٥٤٢): «هؤلاء الأطفال الذين تتلاءم خصائصهم مع تلك السائدة في مجتمعاتهم يتلقون إشارات إيجابية داعمة ويظهرون دلائل على النحو السلوكي المتكيف مع المجتمع، في حين يبدو على الأطفال غير المتلائمين مع المجتمع نتائج عكسية».

جميع الأفراد والأنظمة، والقادة والأتباع يشكل أحدهم الآخر، فنحن نعرف أن السلوك الأبوي وتطلعات الوالدين تؤثر في شخصية الأطفال وفي مجرى حياتهم. لكن الآباء يقولون إن حياتهم عموماً والطريقة التي يربون بها أطفالهم تتأثر باستجابة الأطفال لهم – ولخصائص هؤلاء الأطفال أنفسهم التي تبدو متأصلة فيهم. بتعبير آخر يشكل الأطفال أسلوب التنشئة. يجد الآباء والأطفال أنفسهم معاً في علاقات تكرارية متبادلة التأثير، قد يشجع الأب نوعاً من السلوك فيستجيب الابن بطريقة معينة ثم يتكيف الأب مع هذه الطريقة. وبعد ذلك يتأقلم الابن، ويستمر ذلك حتى يتكون نمط محدد، ويمكن أن نلاحظ التكرار والتشابه. ثم يتغير شيء ما في الظروف السائدة: يتكون لدى الطفل مهارات جديدة يذهب إلى المدرسة، أو يتأثر بالآخرين من الكبار أو يسلك الآباء طرقاً مختلفة للتعبير عن الحب أو الموافقة أو عن طريقة جديدة لفرض الانضباط. ثم يحدث بعض التدافع المتبادل حتى الوصول إلى نمط جديد. وهكذا يسير الأمر خلال عدة تغييرات نتيجة للتطور أو الظروف، وهكذا يكون الحال مع القادة والأتباع. يعمم هذا الفصل هذه النظرية على القيادة ويسوق الدلائل على أن السياق الاجتماعي له تأثير كبير في طبيعة وفعالية قادة بعينهم.

المواءمة السيئة:

للأسباب نفسها تجعل المواءمة السيئة بين القادة ومحيطهم الاجتماعي تحقيق النجاح مستحيلاً. قبل أن نصف ماذا تعني المواءمة الجيدة، دعنا نلق نظرة على نقيضها. نحن لا نتحدث هنا عن القادة السيئين بل عن هؤلاء الذين ينجحون بجدارة في ظروف معينة، ويفشلون نتيجة لسوء المواءمة في ظروف أخرى.

أهمية المواءمة معروفة جيداً في مجال الألعاب الرياضية، هناك مديرون فنيون يقودون فرقهم ببراعة في مرحلة معينة – مثل دوري الجامعات في كرة السلة – ثم

يفشلون على المستوى الاحترافي، أو مع فريق احترافي لجامعة أخرى. حقق ريك بيتينو نجاحاً لافتاً في الارتقاء ببرامج كرة السلة في جامعة بوسطن وكلية بروفيدنس، وجامعة كنتاكي ثم في جامعة لويسفيل، ونجاحاً متوسطاً بصفة مدرب لفريق نيكر بوكرز في نيويورك وهو فريق محترف – ولم يحقق نجاحا يذكر كمدرب لفريق بوسطن سيلتيك. بعض المدربين يحققون نجاحاً مع اللاعبين الصغار، وربما كانوا مدرسين جيدين يحتاجون إلى درجة ما من الإعجاب والطاعة. يبرز هؤلاء المدربون عندما لا يكون النجاح السريع مطلوباً وعندما يكون الطور البطيء للفريق مقبولاً من المالكين والمشجعين. ويفشل هؤلاء المدربون عندما يتعين عليهم إحراز نتائج سريعة، وعندما يعملون مع لاعبين محترفين يريدون مزيداً من الاستقلالية ويتولون قيادة أنفسهم في الساحة. وهناك آخرون يجيدون التعامل مع المحترفين وهم لا يحبون التدريس أو البدء من الصفر ولكنهم يجيدون العمل تحت ضغط ويمكنهم تحقيق نجاحات سريعة.

تعتبر كاسا مارينا فازكويز مثالاً جيداً للملاءمة السيئة قبل تولي شيلامور قيادتها. عندما كانت المنظمة في مرحلة انتقالية من القيادة الجماعية إلى القيادة الهرمية الاحترافية، غادرها المديرون واحداً تلو آخر بعد فشلهم، وجميعهم حققوا نجاحاً وصاروا قادة فعالين في منظمات أخرى.

قادت جوان جولدمان (اسم مستعار) مدرسة دينية نهارية بكفاءة لمدة اثنتي عشرة سنة، وقد جاءت في الوقت المناسب لمهارتها وقدراتها. تولت جوان القيادة خلفاً للمديرة المؤسسة للمدرسة والتي جعلتها واقعاً ملموساً بعد أن كانت مجرد فكرة.

تقول جوان إنها لا تحب المراحل المبكرة من حياة المنظمات، والاهتمام بنجاح واستمرارية المدرسة يجعلها قلقة وغير قادرة على استخراج أفضل ما لديها من قدرات. إنها ليست بارعة في إلقاء الخطب وجمع الأموال والتعامل مع السياسيين في المجتمع.

تقول: «أنا مربية ومعلمة». إنها بارعة في اختيار وإدارة المدرسين، وتعليم الأطفال والتحدث مع الآباء وتطوير المناهج وكانت مغرمة بأعمال الإدارة اليومية.

لذا ليس من الغريب أن تتولى جوان إدارة مدرسة سيئة التنظيم وتحولها إلى المدرسة ناجحة باستغلال كفاءتها وعاطفتها، وحس الفكاهة الراقي لديها، وليس غريباً أن قدراتها التنظيمية ومهاراتها التدريسية ساعدت في نمو المدرسة بشكل بطيء وثابت حتى فاقت طلبات الالتحاق طاقة استيعاب المدرسة.

عنـــد هـــذه المرحلة كان مجلـــس الإدارة بصـــدد تنفيذ خطة إســـتراتيجية جديدة تســـتدعي نمواً سريعاً وتشـــمل إقامة مبنى جديد وتوســـيع البرامج التعليمية. كانت جوان تعلم أنها لا تمتلك المهارات المناسبة لهذه المرحلة التنظيمية في مسيرة المدرسة، وطلبت الاســـتمرار في الدورات الدراســـية والتدريب وما شابه ذلك من أجل الوصول إلى الســـرعة المناســـبة. لم يوافق المجلس على ذلك لأنه انخرط في صراع فئوي بين هؤلاء الذين يفضلون النمو الســـريع وهؤلاء الذين يريدون المحافظة على الشـــخصية الحالية للمدرســـة. انتهى الصراع عندما انتخب مجلس الإدارة رئيســـاً جديداً مؤيداً للنمو الســـريع. وصار هناك نوع من المواءمة الســـيئة بين مهـــارات جوان واحتياجات المؤسســـة – البحث عن مصادر تمويل، قيادة حملة لجمع الأموال، إدارة مؤسسة كبرى ســـريعة النمو – وبين الاتجاه العام لجوان وذلك الخـــاص برئيس مجلس الإدارة التي كانت تدير العمل كأنها رئيس لشركة. كانت السيدة التي شغلت منصب رئيس مجلس الإدارة شديدة الجرأة وأوتوقراطية وغير صبورة، وتوجه اهتماماتها للأعمال التجارية في حين كانت جوان ذات نمط قيادة تعاوني. إجمالاً فإن المهارات والقيم والخصائص التي جعلت من جوان قائدة ممتازة لمدة تزيد عن عشر سنوات هي نفسها التي جعلتها غير مناسبة للقيادة في هذه المرحلة من مسيرة المدرسة.

جايك كولينز (اســـم مستعار) من القادة الأذكياء، والمؤثرين والمبدعين. كان لجايك ثـــلاث تجـــارب ناجحة للغاية في تأســـيس وإدارة المدارس، وقد لاقـــت هذه التجارب اهتماماً قومياً نتيجة لبرامجها المبتكرة وتأثيراتها الإيجابية.

لذلـــك تم انتخاب جايك لترؤس منظمـــات قومية بصفة غير رســـمية، كان يعتبر قائداً ويعامل باحتـــرام وتوقير كبيرين. وكان يتمتع باحترام القادة الكبار الذين عينوه، والمدرسين والطلاب وأولياء الأمور.

في أول مدرســـتين أدارهما، أدت لامبالاته وعدم كفاءته في الإدارة إلى خيبة أمل النـــاس وطلب منه المغادرة في كلتا الحالتـــين. كان رائعاً في البدايات، وخلال مراحل التأسيس ومراحل النمو الأولى وضع المناهج واستخدام أفضل المدرسين، وضع الرؤى والأهداف وتســـويقها، وجذب التمويل. لكنه لا يجيد الإدارة ومعتز بنفســـه إلى الحد الذي يمنعـــه من الاعتماد على الآخرين. إحدى الطرق للتعامل مع هذه المجموعة من الصفات هـــي تعيين رئيس عمليات يعمل معه. والإســـتراتيجية الأفضل هي توظيفه بموجب عقد لبضع ســـنوات ثم التحول للاســـتعانة بقائد من الجيل التالي. أو يمكن تعيينه قائداً في المنظمات التعليمية الوطنية غير محكمة التنظيم والتي يديرها آخرون،

حيث يمكن الاستفادة من رؤيته وقدراته الابتكارية، وهنا يصير الرجل المناسب للوظيفة لمدة طويلة.

في النهاية نقدم تفسيراً مركباً لسوء المواءمة من عالم الشركات. أسس سام هيلي (اســم مستعار) شركة تقنية ذات عائد ســنوي يصل إلى ٧٠ مليون دولار. كان (سام) يتمتع بالمهارات التأسيسية والإدارية، والذكاء والدراية التقنية والتصميم والقدرة على العمل الشــاق. كانت لديه شــخصية قوية محبوبة وتأثير قوي فــي الآخرين، وكانت أكثرية العاملين في الشركة تحب العمل معه. الآن في شركة آخرى لا يستطيع سام أن يجد كثيراً من الموظفين يقبلون به قائداً مما جعله محبطاً ويعترف بأنه مشوش تماماً، وهو لا يفهم ماذا يحدث ويعترف بأنه يفتقد الثقة بالنفس.

عندما وظف الرأسماليون الذين يســيطرون على مجلس إدارة الشركة «سام» كان ذلك بســبب قدرته على الدمج بــين التقنيات المتقدمة والمهارات التســويقية والمالية. كانت الشــركة تحقــق أرباحاً ولكنها كانــت صغيرة وقانعة. لم يكــن هناك نمو، كان التحدي أمام «سام» هو تحويل الشركة من التوجه التقني إلى التوجه السوقي من أجل تحقيق أهداف تنموية جســورة.

في الأصل، تأسست الشركة وتمحورت حول مهندس برامج متقد الذكاء، تمكن من اختراع العديد من المنتجات المبتكرة قبل تخرجه من الكلية (MIT). كون هذا المهندس مجموعة من المهندسين الأذكياء العاملين في البرمجيات والذين كانوا سعداء بقيادته، وعلى الرغم من اســتبداده وسرعة غضبه، كان هو جوهر العمل. قد يتذمر العاملون معــه لكن هــذه التوليفة من التذمر والوقــار كانت تتكامل في ثقافــة تلائم صورتهم بوصفهم مؤسســة تقنية كبيرة. فــي النهاية، وهذا أمر هــام، كان عليهم التعامل مع مشاكل كبيرة وليس مع المشاكل الصغيرة التي تفرضها الشركات على المهندسين.

التحول الذي أراد «ســام» تنفيذه كان يتطلب مهندسين ومديرين قادرين على تلبية احتياجات الســوق، الأمر الذي يتطلب منهم التخلي عن اهتماماتهم الفكرية من أجل الالتزام بالمواعيد المحددة وبالمواصفات التي يطلبها الزبائن. رفضت المجموعة العاملة من المديرين والمهندسين هذا الاتجاه. علاوة على ذلك كان أسلوب الإدارة الذي يناسب احتياجات الســوق يستدعي التعاون والتفاعل بين المهندســين والعاملين في التسويق والمبيعــات والقائمين على الأعمال المالية من أجل تحديد المنتجات وخطط المشــاريع ووضــع الأهداف وإحــراز النتائج. على عكس المدير المؤســس الذي يغلب على فكرة الطابع التقني يجب أن يكون المدير الذي يستهدف التسويق متعاوناً، وعندما يكون هو

صاحب القرار الأخير ويتحمل المسئولية كاملة، فإنه يحاول التوصل إلى أفضل أسلوب للتفاعل بين المكونات – العملاء والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة الذين يتطلعون إلى عوائد أكبر على استثماراتهم.

بينما كان الموظفون الآخرون يقدرون طلب «سام» لأدائهم وإنصاته إليهم باهتمام، فإن المجموعة الحالية من الموظفين في الشركة الجديدة قد اعتبرت ذلك نوعاً من الضعف والحيرة في القيادة. إنهم يعتبرون تعامله باحترام معهم ومحاولته توسيع قاعدة صنع القرار علامة من علامات الضعف، ولذلك عزلوه عن مخططاتهم وحالوا بينه وبين المجالات التقنية لصنع القرار. مع الوقت أدت عزلته وجهله المتزايد بما يحدث إلى بث الشك في نفسه وتردده في الأسلوب المناسب للتعامل معهم، وبدأ يسير في حلقة مفرغة.

«سام» في بداية العقد السادس من العمر ولديه ثلاثة أبناء يقتربون من مرحلة الدراسة الجامعية. ادخر «سام» ما يكفي لتعليم أبنائه في الجامعة ولتأمين معاش تقاعد متواضع لنفسه أثناء عمله في الشركة الأولى، ولكنه كان يريد جني ثمار عمله الشاق ونجاحه كاملة. كان يريد تحقيق نجاح مالي كبير في شركته الحالية – وربما الأخيرة كما يردد لنفسه – من أجل تقاعد مريح، بتعبير آخر كانت أهدافه وأولوياته التي استدعتها سيئة المواءمة مع الثقافة الأولية السائدة في المنظمة التي تتصف بالبطء وكثرة المشاكل.

لا يستطيع سام تغيير الثقافة السائدة بالسرعة الكافية والالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم المنتجات. ويقول إن هناك أوقاتاً شعر فيها أنه غير مناسب للعمل في شركته الخاصة. إنه لا يستطيع المواءمة ويشك في أن لديه من الوقت والموارد – التي تتآكل بمعدل سريع – ما يسمح له بتحقيق الاتساق بين الشركة بأكملها واحتياجاتها المستقبلية.

صلاحية المواءمة:

صار مفهوم المواءمة شائعاً لدى البعض، وبصفة خاصة العاملين في مجال الموارد البشرية وشركات البحث والتوظيف التي تبحث عن الكفاءات وترشحها للعمل في المناصب التنفيذية في المنظمات. لكن المواءمة مع من؟ الإجابة ببساطة يجب أن تتواءم شخصية ومهارات القادة مع احتياجات وثقافة المنظمات التي يقودونها، ودائماً مع الوسط الثقافي الأكبر الذي تحيا فيه المنظمة.

هنـــاك بعض القادة والقادة المحتملين الذين ينظرون للأمر من وجهة نظر تبادلية. إنهم يسألون: ما المنظمة التي تتعاظم فيها فرص نجاحي؟ في القسم التالي سنتناول قصصاً توضح كيف تؤدي الثقافات والاحتياجات التنظيمية المحددة إلى تشـــكيل نوع القيادة البازغة.

تأثير الثقافة التنظيمية:

من الواضح أن المعرفة والمهارة والخبرة في مجال عمل المنظمة تعطي مصداقية للقـــادة. الأطباء مثلاً يقبلون الأطباء ليكونوا قادة لهم أو على الأقل يمنحونهم ميزة عنـــد التعيـــين، وغالباً ما يعترضون بشـــدة عند فرض رجل أعمـــال لترؤس إحدى المستشـــفيات أو العيادات في مجال الأمراض النفسية مثلاً. لا يجب أن يتوفر في الطبيب الخبرة والمؤهلات فحسب، ولكن أيضاً توجه علاجي محدد - مثل الدينامية النفســـية أو الاضطرابات الســـلوكية - من أجل أن يلقى الترحيب، وبرامج الاثنتي عشرة مرحلة لا تقبل قادة ذوي خلفية طبية. المنظمات الطبية مهما كانت محدودية نجاحها في استغلال الثروات والممتلكات لن تتحول إلى هؤلاء الذين حققوا نجاحات كبيرة بصفتهم قادة في برامج اثنتي عشـــرة مرحلة. المنظمات الاجتماعية تشـــعر بالارتياب تجـــاه المحترفين والمنظمات المحترفة تشـــعر بالارتياب تجاه هؤلاء الذين اكتســـبوا خبراتهم مـــن العمل الميداني. أصحاب الـــذكاء الميداني لهم أهميتهم في المنظمات الاجتماعية في حين أن أصحاب الدرجات والزمالات العلمية لهم أهميتهم في الشركات التجارية.

في عالم الشركات يمثل الرجال المتصابون ذوو المظاهر المتألقة النمط السائد لقادة شركات التقنية، والرجال اللبقين ذوو الحديث المعسول النمط السائد لرؤساء البنوك، فـــي حين يمثل المتأنقون والمتأنقات النمط الســـائد للمديرين فـــي مجال بيع الملابس بالتجزئـــة. هذه الأنمـــاط لها ظلال من الحقيقة. تخيل مثلاً بيل جيتس في شـــركة بيـــع بالتجزئـــة أو لي ياكوكا في بنك. الثقافة التجاريـــة لا تقبل ولا تزدهر إلا بالقادة الطموحـــين المغامرين الذين يقومون بكل العمل، والثقافات القديمة الكبرى المســـتقرة تحدد نشاطات قادتها بشكل أكثر دقة. هؤلاء الذين يصعدون السلم الوظيفي يتشربون ثقافـــة المنظمة ويحققون مواءمة جيـــدة، أما هؤلاء الذين يأتون من خارج المنظمة فهم يأتون ومعهم ثقافتهم.

تمثل شيلامور وكاسامارينا نموذجاً واضحاً لأهمية المواءمة بين القائد والمنظمة. في البداية كان العاملون ذوو الثقافة المضادة مرتابين بوضوح في مور. كان لدى مور مهارات إدارية وكانت تشغل منصباً ذا خلفية طبية، أو كما اعتبروه ذا خلفية طبية تجارية. طبقاً للمعالجين البدلاء، المهارات الإدارية والمالية ليس لها علاقة بهؤلاء الذين يساعدون النساء المقهورات. علاوة على ذلك كانت النظرة إلى المراكز الطبية يحكمها النموذج الطبي السائد الذي يميل إلى فحص ومعالجة الناس باستخدام معطيات علم الأمراض والذي يرى أن الطبيب هو الخبير والمريض مستقبل سلبي لحكمة الطبيب الذي غالباً ما يلوم أو يقرع ضحايا العنف المنزلي. أساليب التنظيم الهرمي ذي السيطرة الذكورية كانت مكروهة في أوساط العاملين في كاسا مارينا، لذلك كان على شيلامور أن تثبت أنها فهمت وقدرت أساليب العاملين في العلاج قبل أن تتولد لديهم الرغبة في اتباع قيادتها.

تعطي كاسا مارينا توضيحاً ثانياً عن الاحتياجات التنظيمية التي تحدد اختيار القيادة. أصبحت كارمن ريفيرا من أعضاء مجلس الإدارة خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، وهي العملية التي أشارت إلى نهاية العشوائية في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة. لقد اعتقدت أن المنظمة قد وصلت إلى الحجم الذي يستدعي تحسينات جوهرية في البنية التحتية وإدارة أكثر تنظيماً. لذلك قادت عملية بحث عن مدير يمكنه تحقيق ذلك. كانت شيلامور هي التي حققت المواءمة مع مستقبل المنظمة.

للتغلب على مقاومة الثقافة القديمة وضعت مور إستراتيجية لحصر ودعم الموظفين الأساسيين. كانت جوسي فوساس المدير المالي هي الأولى ثم ضمت مور إليها مديري البرامج الأساسيين – ممثلي الثقافة التأسيسية في فريق لتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي اشتركوا في صياغتها. من داخل المنظمة، قام الفريق بترويج الثقافة الجديدة وإبراز حاجة المنظمة لنظام أفضل للمحاسبة على المسئوليات ووضوح الأدوار وبنية تحتية تدعم النمو السريع. ومن ثم وبسرعة غير متوقعة، تغيرت الفروض الثقافية: إذا كنا نريد الوفاء بمهمتنا فإننا سنحتاج أناساً مؤهلين في المناصب التنفيذية العليا، لقد قالوا ذلك بطريقة أدهشتهم بأكثر مما أدهشت الآخرين. خلال سنة كانت الثقافة قد تغيرت ومعها تغير الاعتقاد فيمن يناسب احتياجاتها. تلا ذلك استخدام موظفين جدد – مدير لتقنية المعلومات، ومدير جديد للبرنامج العلاجي وآخرين – وتم اختيارهم على أساس الثقافة الجديدة.

السياق الثقافي والمجتمعي:

كما ناقشنا في الفصل السابق، هناك تفاعل نشط بين أفكار معينة عن القيادة امتدت عبر قرون طويلة والطرق المحددة التي صاغت بها ثقافات معينة هذه الأفكار. رغم أننا تناولنا دراسات وطنية. إلا أن هناك كثيراً من الثقافات الفرعية لها أفكارها الخاصة عن القيادة الفعالة. أي شخص يسعى للقيادة أو طلب منه العمل في إطار هذه الثقافات يجب أن يتواءم مع هذه الأفكار. عملية المواءمة هذه في كثير من الحالات تكون تلقائية ومعبرة عن الشخصية إلى حد كبير لدرجة أن عملية الملاءمة للنمط الثقافي السائد تحدث بلا مجهود وبدون وعي. الكثير من الرجال في مؤتمر القيادة الجنوبي والذين قادوا الكفاح من أجل الحقوق المدنية، كل منهم كان يتود جماعة ويدافع عن حقه قد يلائمون هذا الوصف. بالنسبة لآخرين مثل شيلا مور، كان تحقيق المواءمة بدرجات متفاوتة عمدياً وصعب الاكتساب.

الدراسات التي أجريت على النساء الأمريكيات من أصل أفريقي اللاتي تبوأن مواقع قيادية إبان حركة الحقوق المدنية في الستينيات توضح خصوصية القيادة في ثقافة متميزة. عنوان إحدى المقالات يبرز الأمر كله «قادة خفيون من النساء الزنجيات الجنوبيات في حركة الحقوق المدنية: المعوقات الثلاثية – النوع، والعنصر، والطبقة» يقول المؤلف برنيس مكنيربارنيت في وصف المشهد:

حتى أثناء المعاناة من الإهانات اليومية التي تكدست عليهم بحكم موقعهم في التركيبة الاجتماعية كانت الكثيرات من النساء الجنوبيات ذوات الأصول الأفريقية أكثر بكثير من مجرد تابعات. كثيرات منهن كن قائدات قمن بأدوار مشابهة لما قام به القادة من الرجال السود. على الرغم من عدم الاعتراف بهن باعتبارهن قادة كانت هذه النساء هن من أشعلن فتيل الاحتجاج وصغن الإستراتيجيات والتكتيكات وعبأن الموارد (خصوصاً الأموال والأفراد وشبكات الاتصال الضرورية) لعمل اجتماعي ناجح (Barnett, 1993, p. 163).

أدت النساء أدوارهن بالطريقة الوحيدة المتاحة في ذلك الوقت وفي ذلك المكان. وصف مؤلفون كثيرون الأدوار التي قامت بها النساء المنظمات بأنها نابعة من قوتهن والقيود المفروضة على أحوالهن الاجتماعية (Elliot, 1996; Gyant, 1996) ويحتج المؤلفون بأنه بالنسبة للنساء من أصل أفريقي والأقليات الأخرى من النساء ارتقى مستوى العناية بسبب قصور ثقافة الرجال من ناحية وبسبب رغبتهن في حماية وتنمية أطفالهن ومجتمعاتهن. صارت كثيرات من النساء الزنجيات ناشطات اجتماعياً بعد خوض صراعات محلية نوعية نيابة عن أطفالهن ثم عن الأطفال في جالياتهن.

تصف نانسي نابلز ذلك (١٩٩٨، ص ١١٤) «النساء اللاتينيات والأمريكيات المولد، والآسيويات لديهن تقاليد اجتماعية راسخة للدفاع عن أسلوب حياتهن في مجتمعاتهن وتطويرها، لذلك ألقت حركة النساء الأفريقيات بظلالها على أحداث نهاية الستينيات والتي تحول مجراها الاجتماعي إلى مجرى سياسي».

نظمت النساء الأفريقيات الاحتجاجات من خلال شبكات الاتصال، والعلاقات والتعاون، بنفس الطريقة التي نظمت بها المهام في منظماتهن الدينية وليس من خلال تنظيم هرمي ذلك يمثل التأثير الإيجابي للثقافة. أما الجانب السلبي فيتمثل في أن الثقافة الذكورية للرجال البيض والسود وربما كان السود أكثر، كانت تمنع النساء الأفريقيات السود من تولي مناصب رسمية ذات سلطة. لذلك اقترحت باتريشيا باركر (٢٠٠١) أن تستمر النساء السود في العمل بشكل تعاوني وغير رسمي مع تجنب المنافسة والصراع خصوصاً مع القادة من الرجال والبيض. تقول نانسي ناجز إن الطبقات المتراكمة من القهر قد منحت النساء السود ميزة لم تحصل عليها النساء البيضاوات حيث تطور لديهن شعور أعمق بالحاجة للمساواة. تضيف نابلز أن نشاط نساء الأقليات له صفات مميزة كثيرة تجعله مختلفاً عن نشاط النساء الأخريات، لقد انخرطت فيه كثيرات لأنهن يردن تحسين بيئة أطفالهن سواء من حيث نوعية المدرسة أو من حيث الأمن والسلامة في أحيائهن السكنية أو من خلال تحسين أنظمة الرفاهية والأنظمة الصحية.

نشطت النساء السود والإسبانيات تعبيراً عن اهتمامهن بتحسين أحوال مجتمعاتهن ذات الدخول المنخفضة. حيث يعتبر حل المشاكل الملحة في مجالات الصحة والتعليم ومكافحة الفقر والبيئة مسألة حياة أو موت. الصراع ضد العنصرية والفقر جعل هؤلاء النساء يشاركن، وقد لعبن أدواراً هامة في إنقاذ مجتمعاتهن.

يركز مؤلفون آخرون على دور الظلم والقهر في تشكيل قيادة المرأة السوداء نتيجة للتفرقة التي تعرضت لها. تقول شريل تاونسند، لقد تهيأت النساء السود للكفاح في القضايا الاجتماعية على نحو أفضل من الرجال السود «موقع المرأة السوداء في قاع المجتمع من حيث المكانة والدخل أدى إلى تطور تناقض مثير في سياستهن للتحرر. كانت لديهن رؤية أفضل وأوسع لأساليب الظلم والقهر في الماضي» شهد مجتمع الزنوج قوة النساء السود اللاتي بلا حول ولا قوة ظ.(Gilkes, 1988, p. 74). الرجال السود من الوزراء والسياسيين كان ينظر إليهم بارتياب وكانوا يعتبرون مصدراً للقلاقل، لكن النساء السود كن مسئولات عن الحياة اليومية وعن تحقيق الاستقرار في المنزل والمجتمع.

دور قيادات المنظمات الدينية في تطوير القيادة النسائية:

لعبت المنظمات الدينية دوراً تاريخياً في تطور القيادة النسائية بين النساء من أصول أفريقية بعدة طرق. اكتسبت النساء الكثير من مهارات وأنشطة القيادة في منظماتهن الدينية. لقد أدى حرمان النساء من تولي المناصب القيادية في منظماتهن الدينية وفي المنظمات الأخرى للسود إلى حفزهم للسعي نحو تحقيق المساواة. لقد منحت القوة الدينية النساء القوة اللازمة للمثابرة وهي الصفة التي تتميز بها أساليب القيادة النسائية.

تنسيق النشاطات: في الماضي كانت النساء السود يؤدين أدوارهن كشبكات اجتماعية في منظماتهن الدينية وينسقن فعاليات هذه المنظمات. تطورت مهارات القيادة لديهن خلال ذلك. النساء الأمريكيات من أصول أفريقية اللاتي كن عضوات ناشطات في المنظمات الدينية كن أيضاً بارزات في منظمات غير دينية، وأدى نشاطهن فيها إلى توليد قوة دفع كبيرة لحركة التغيير الاجتماعي (Barnett, 1993, p. 132).

الإيمان: نشأ الكثير من القيادات النسائية التي برزت في حقبة الحقوق المدنية في بيئة روحانية متدينة. «كانت النساء متحفزات للمشاركة لأسباب مختلفة، ومن أهم الأسباب إيمانهن بالله ولأن المنظمة الدينية التي كن يعملن من خلالها كانت مركز التقاء الحشود، وقد أتاحت الفرصة للنساء كي يصبحن قائدات. لعب الإيمان دوراً كبيراً في قيادة الناشطة فاني لوهامر، كان لديها جاذبية روحية تجذب الناس إليها بدون إيمانها بالرب وبعدالة قضيتها كان يمكن أن تنكسر فاني لو بسهولة من جراء المصائب والمتاعب والهزائم التي صادفتها». يقوله ويليامز في «خادمو الشعب: تراث القيادات الأفريقية – الأمريكية في الستينيات» (Williams, 1996, p. 197).

عند قيادة قضية مثل قضية الحقوق المدنية يمكن أن يبدو الهدف النهائي مبهماً وأن يكون تحقيقه محل شك لكن القائد الخادم يستمد قوته وجلده من إيمان لا يتزعزع بالله وثقة في نفسه وفي الآخرين وثقة في الرؤية وفي عدالة القضية. لجأت فاني لوهامر إلى ثقتها بالله وكان ذلك الإيمان هو ما منحها القوة في حياتها.

لقد كانت خلفيتها الدينية والروحية عميقة على غرار مارتن لوثر كينج الابن والكثير من النشطاء الجنوبيين. يلعب الإيمان دوراً حاسماً لأنه يؤكد للقائد الخادم أنه حتى في أحلك لحظات الخوف والارتباك والاضطراب والشك، سوف تتجلى أمامه الحلول والاستجابات المناسبة. كان إلهام فاني لوهامر مرتبطاً بإيمانها العميق

بالديـن. كانـت معتقداتها الدينية هي مصدر قوتها. الإيمـان هو القوة التي منحت الأفارقة الأمريكيين القدرة على الاسـتمرار في الظروف الوحشية التي مروا بها منذ حقبـة العبودية وحتى الآن، وهو الذي يهون عليهـم آلام الفقر المدقع والعنصرية التي حاصرت هامر والتي كانت قادرة على إضعاف عزيمة أي شـخص أقل تصميماً منها .(Williams, 1993, p 144)

القائد الخادم: يشـير ويليامز إلى هامر بالقائد الخادم ويسـتخدم أفكار روبرت جرينليـف عن القيادة الخدمية في وصفهـا. كانت هامر ملتزمة بخدمة الآخرين من خلال قضية أو حملة دينية أو حركة أو حملة إنسـانية وليس من خلال أهداف مادية كما أورد ويليامز (١٩٩٦، ص ١٤٥). تجنبت هامر المكاسب الشخصية لتحقيق الصالح العام، كان لديها رؤية تحولية عميقة مع إرادة قوية لمواجهة الظلم معتمدة على حدسها وقوة إقناعها.

ديمقراطية المشـاركة: جسدت معظم النساء السود هذا النمط من القيادة وكرمت إيـلا بيكر باعتبارها رائدة لهـذا النمط. كان هذا النموذج من القيادة اللامركزية هو القـوة الكامنة لحركات الحقـوق المدنية. كانت إيلابيكر تدرك أن لديها أسـلوباً في القيـادة يختلف عن أسـاليب قيادة الرجال السـود. كانت تدعم بقـوة الديمقراطية الاشتراكية وأقرت أنها لا تطمح في مناصب إدارية رسمية.

بصفتهـا قائدة هي تتمتع بالفطنة والحنكة في التنظيم. إن أكثر الإسـتراتيجيات فعالية في المحافظة على قوة دفع النشـطاء من الناس هي تطوير قيادة لا مركزية لا تعتمد على التنظيم الهرمي وتشـرك الناس على مسـتوى القاعدة في القرارات التي تمس حياتهم. ذات مرة قالت إيلا بيكر تصف منهجها في القيادة: «الدور الذي قمت به هو جمع القطع ووضعها سـوياً لتكوين المنظمة التي كنت أطمح إليها. نظريتي هي أن الناس الأقوياء لا يحتاجون إلى قادة أقوياء» (Crawford, 2001, p. 109).

أثناء حركة الحقوق المدنية الحديثة في الولايات المتحدة كانت النساء السود يؤدين مهام قيادية في منازلهن ومنظماتهن الدينية ونواديهن الاجتماعية ومجتمعاتهن. على الرغم مـن أن المعوقات النوعية والعنصرية والطبقيـة حالت دون ظهورهن محاورات ومتحدثات رسميات وضيوفاً في وسائل الإعلام، إلا أنهن أدين أدواراً قيادية هامة مثل المبادرة وتنظيم الفعاليات وصياغة التكتيكات وتدبير المصادر الحيوية (الأموال. قنوات الاتصال، الأفراد) الضرورية لاستمرارية الحركة. اكتسبت الأخوات المناضلات مزيداً من القوة خلال نشاطهن (Barnett, 1993, p. 17).

المتغيرات الثقافية الأخرى:

تتباين الثقافة في المنظمات خلال أبعاد كثيرة تتجاوز المفاهيم العرقية والعنصرية. أحد مظاهر التباين هو أن تتسم العمليات بالبيروقراطية أو تكون متحررة منها ومظهر آخر هو أن تكون الإجراءات متساهلة أو محكمة. وهناك أيضاً مجالات المواءمة، فكما يلقى رجل من أصول أنجلو ساكسونية صعوبة في قيادة منظمة لاتينية تكافح ضد العنف المنزلي، فإن رجل الأعمال سيلقى صعوبات في محاولة تغيير منظمة بيروقراطية إلى منظمة سريعة التصرف تقبل بالمخاطرة. وكذلك القائد الذي بموجب خبرته وطباعه يحب النظام سيجد صعوبات في العمل بمنظمة ذات هيكل تنظيمي غير متماسك، وقد يلجأ إلى وضع قواعد وإجراءات صارمة، الأمر الذي قد يثير مقاومة واسعة لها أو يدعو للتمرد عليها.

هناك حالتان للقيادة في الوكالات غير الربحية التي تدعم رعاية الأطفال، واحدة في ماساشوتس وأخرى في نورث كارولينا تلقيان الضوء على المواءمة في إطار ثقافي واجتماعي في ماساشوتس. كانت قيادة سوزن بارتلي متناغمة تماماً مع البرامج الاجتماعية الطموحة وأفكار الساسة الإيرلنديين المهيمنين على الولاية. كان لدى سوزن رغبة عاطفية قوية في حماية الأطفال وهي من النوع البراجماتي ولها صلات قوية بحكم انتمائها لعائلة مارتلي. فهي حفيدة وقريبة ونسيبة وصديقة لأجيال من الساسة الإيرلنديين. قد يقول البعض إن مجلس ولاية ماساشوتس هو المجتمع الذي نشأت فيه والذي يمكنها اللجوء إليه في وقت الحاجة.

ساعدت سوزن بارتلي في تأسيس صندوق رعاية الأطفال في ولاية ماساشوتس من البداية وحتى انتشاره في كافة أنحاء الولاية والهدف منه منع الإساءة إلى الأطفال من خلال دعم الآباء وتقوية العائلات. كل ولاية لديها صندوق مماثل، ولكن صندوق رعاية الأطفال في ماساشوتس كان يمثل المعيار الوطني. يمول الصندوق باعتباره منظمة إطارية ويقيم ويروج أعمال ما يزيد عن عشر وكالات تخدم آلاف العائلات كما يرعى البرامج الابتكارية مثل «صحة الأسرة» والذي يقوم فيه المتخصصون الشبان بزيارات منزلية للأمهات الصغيرات في السن، وذلك من أجل توعيتهن بأضرار الحمل المتكرر وتعليمهن مهارات الأمومة. لحماية أطفال هؤلاء الأمهات من خلال برامج (مبادرة الآباء) يكثف الصندوق جهوده لخلق وعي عام بأهمية الدور الذي يلعبه الأب في حياة أطفاله. يمول الصندوق أيضاً برامج التعليم والدعم ومراكز العناية بالأسرة في ماساشوتس.

الزيــارات المنزلية يقوم بها متخصصون في برامج «صحة الأســرة» يعملون لصالح الصندوق وينتشــرون في وكالات فــي كافة أرجاء الولاية. خــلال إعدادهم يتعلمون كيفيــة إجراء المقابــلات وتكوين العلاقات ودعم الأمهات صغيرات الســن. لكن على خــلاف العاملين في المجال الاجتماعــي الآخرين يتم توجيههم لتأســيس صلات مع ممثلي الولاية ويتعلمون كيف يفعلون ذلك. إنهم يوجهون الدعوات للمسئولين المنتخبين لحضــور الحفلات ويقومون بالتقاط الصور معهم وتكوين العلاقات. في هذا الصدد يعملون بصفة ضباط اتصال سياسي. عندما تهددت موارد تمويل الصندوق لم تكتف ســوزن بطلب المساندة من أعضاء المجلس البارزين ذوي النفوذ فحسب، ولكنها لجأت أيضاً إلى زوار المنازل طالبة منهم التحدث إلى ممثليهم، وفي بعض الحالات مطالبتهم بالتبرعات مهما كانت رمزية. كان ذلك يتواءم جيداً مع الثقافة السياسية السائدة في ماساشــوتس حيث يمكن استخدام الهيكل التنظيمي الحالي على نحو فعال في خدمة الأطفال الصغار المعرضين للإيذاء البدني.

في ولاية نورث كارولينا تقود ليندالين كاكادليس «صندوق المنح الدراسية للأطفال» الذي يزود المدارس الخاصة بمنح دراسية للأطفال الفقراء في شارلوت، نورث كارولينا. يتواءم أســلوبها القيادي مع أوساط الطبقة العاملة والطبقة المتوسطة في كارولينا كما هو الحال مع سوزن بارتلي في ماساشوتس.

ليندالــين كاكادليس امــرأة متواضعة يعمــل زوجها في إحدى المنظمــات الدينية المحافظة. تؤمن كاكادليس بما تقوم به – مساعدة الأطفال الفقراء الذين لم يلتحقوا بالمدارس العامة على الانخراط في مؤسســات دينية. وهي خجولة وتترك المسئولية للآخريــن في المؤتمرات العامة لعدم ثقتها في قدراتها الخطابية، ولكن ذلك لا يعوقها عن العمل الشاق من أجل معتقداتها. نتيجة لذلك اجتذبت كثيراً من الناس المتواضعين، لقد أحبوها وشعروا بالارتياح معها، والثقة فيها.

من هؤلاء دنيس ويليامز، مدير سابق لإحدى المدارس العامة والمشرف العام السابق على مدارس مقاطعة شــارلوت – مكلنبرج التي تحتل المرتبة الثامنة عشــرة من حيث الحجم في المقاطعة ويعمل الآن مديراً تنفيذياً لمنظمة شبابية تستهدف «توعية الشباب فــي المدارس بقيم ومثل المجتمع» وهو يثق تماماً في ليندالين، وعندما ســئل في أحد اللقــاءات مع مجموعة من الناس دعتهم ليندالين عما إذا كان مهتماً بالاســتمرار في العمــل مع الصندوق، قال ويليامز ببطء وهدوء ودون تردد «ســأظل مرتبطاً بأي عمل تقــوده ليندالين». تدرك ليندالين ذلك. كان لذلك الأمر وقع كبير حيث إن كاكادليس

هـــي امـــرأة جنوبية بيضاء وويليامز رجل أمريكي من أصـــل أفريقي. عبرت عن ذلك فليندا فاليري وهي سيدة أمريكية أفريقية وأم لسبعة أطفال عندما غنت في تليفزيون تاي بيكر «حيوا العاطفة».

كانت ليندالين قائدة طبقاً للتعريف، بمعنى أن هناك أناســاً يتبعون قيادتها ولكنهم يفعلــون ذلــك من أجل قضية مشــتركة. إذا كانت هي في المقدمة فســوف يتبعونها، وعندما يكونون هم في المقدمة فإنها تتبعهم. هكذا كانت تعمل في مجلس إدارة دنيس ويليامز. مثلاً لم يكن أتباعها يضعونها في مرتبة عليا، وبالتأكيد هي لم تعتبرهم في مرتبة أدنى لم تكن تستمد القوة من موقعها ولكنها كانت واثقة من أنها إذا طلبت منهم شــيئاً فإنهم ســوف يســتجيبون على الفور، ليس من أجلها بل من أجل القضية، وكان ذلك سبب انتخابها في مجلس إدارة مدرسة شارلوت – مكلنبرج، وفي مناصب قيادية أخرى. فكرة وممارســة القيادة انســيابية وتعتمد على الموقف وليســت فكرة جامدة وليست محددة بشخص.

يمكن اســتخراج دروس من مواطن الفشــل أيضاً، فعندمــا حاولت ليندالين جذب الأغنياء وكبار المتعلمين للمســاهمة في الصندوق، لم تنجــح. بعض الناس لم يكلفوا أنفسهم عناء الرد على مكالماتها، ولم يجعلها ذلك تتزحزح عن موقفها، لقد جرح ذلك مشاعرها وعزز نظرتها المتواضعة لنفسها.

لكــي يحيا الصندوق وينمــو كان عليه تطوير قاعدة تمويل قابلة للاســتمرار مما يعني أســاليب للتوصل إلى مجتمع التمويل. كانت ليندالين مستعدة للتخلي عن قيادة الصندوق إذا كان يمكنه الانطلاق تحت أي قيادة أخرى. كان لديها الكثير من الأعمال الأخــرى وكثير من القضايا الأخرى التي يمكن أن تشــغل وقتهــا ومجهوداتها. كانت دي سكواب أحد ممولي شــارلوت وصديقة لأحد رجال العمل الخيري المهتمين بدعم الصندوق هي الشــخص المناســب للوظيفة، أي لتولي رئاســة مجلس إدارة الصندوق وتعيين مدير تنفيذي يحقق مواءمة أفضل مع الشكل الاحترافي الذي يفضله المانحون. ذهبــت دي إلى مدراس وكليات المقاطعة ذاتها – جامعة نورث كارولينا أودوك وعملت في مجالس الإدارة نفســها التي يحاول الصندوق الوصول إليها الآن. كانت أساليبها مطابقة لأســاليبهم – كانوا يقرؤن الكتب نفســها ويشاهدون الأفلام نفسها ويقضون إجازاتهم في المنتجعات نفســها. كانت تتحدث نفــس لكنتهم والتي كانت مختلفة عن لكنــة كاكادليــس ويليامز. عند موافقتها على الوظيفة بدأت ســكواب على الفور في تغييــر صورة الصنــدوق. بدأت البحث عن مقــر للمكاتب يجعل المانحين يشــعرون

بالراحة وبدأت في تطوير أساليب تسويق فاخرة. هذه هي الأشياء الصغيرة التي تصنع الفرق. كما قالت في هذه المرحلة من مسيرة الصندوق كانت بدون شك القائد المناسب للعمل، لقد حققت المواءمة مع الصندوق ومع المرحلة مثلما فعلت كاكادليس في المرحلة التأسيسية الأولى.

روح العصر:

تستدعي روح العصر تغييراً في الحاجات الثقافية التي نوقشت من قبل، بما يراعي عنصر الزمن. في الفصل الرابع ناقشنا الدراسات الثقافية الحالية للقيادة وانتهينا بملاحظة تفيد بأننا قد نكون على حافة تغيير نموذج القيادة السائد في دراساتنا الثقافية. الأفكار الانتقالية المقارنة تحدد خصائص المجتمعات والقطاعات الاجتماعية الأخرى حيث تشيع بعض الصفات وتمنع صفات أخرى.

أوضحت الأبحاث السكانية التي أجريت في مستهل التسعينيات على إحدى الطوائف الدينية في أمريكا أن معدل المواليد قد انخفض إلى أقل من اثنين للأسرة الواحدة؛ مما يعني أن التعداد السكاني لتلك الطائفة - على الرغم من صغره - يتجه نحو النقصان. وكان ذلك يرتبط بما اعتبره كثيرون معدلاً كارثياً للزواج من إحدى الطوائف الدينية الأخرى في أمريكا والذي بلغ ٥٢٪ على المستوى القومي وحتى ٧٥٪ في الجنوب والجنوب الغربي والغرب، وهي المناطق التي كانت مقصد تلك الطائفة الدينية في الماضي. وكانت عضوية دور العبادة تنخفض أيضاً حتى بين أولئك الذين ظلوا في كشوف العضوية. كما كان حضورهم متقطعاً، وكانت معرفتهم بالطقوس والشعائر والتاريخ متدنية للغاية. لقد عمل كثير من الجماعات على التعايش داخل المجتمع الأمريكي وقدموا من أجل ذلك تضحيات كبيرة. لقد كانت هذه الجماعات تشعر بالرعب والقلق من جراء انصهارها في المجتمع الأمريكي، ولكنها نجحت في الاندماج في هذا المجتمع واستطاعت أن تتماشى مع روح العصر.

واستجابة لذلك، اجتمع اثنا عشر رجلاً من علية القوم ومن أثريائهم للتباحث فيما يمكنهم فعله، وقرروا تأسيس منظمة لدعم وتمويل مدارس جديدة تدعم الفكر الديني لهذه الطائفة، وكان ذلك عام ١٩٩٧. وكان هدفهم تنشئة كوادر من أناس على درجة عالية من العلم والإخلاص يمكنهم الحفاظ على جوهر تلك التجربة التاريخية. وقد اختاروا جوش إلكين، وهو جد في منتصف الأربعينيات، ليترأس المنظمة، وقد سبق له قيادة مدرسة دينية نهارية. وقد حقق إلكين بفضل المنظمة التي أسسها «الشراكة

من أجل التميز في التعليم الديني» نجاحاً كبيراً، كما ساعد على إقامة عدد كبير من المدارس الجديدة، ودعم المدارس القائمة، وتدريب المعلمين في كافة أنحاء القطر، والحصول على بعض الدعم من المنظمات الأخرى التي تنتمي لهذه الطائفة والتي كانت حذرة من طرح مبادرات تنافسية جديدة في المجال نفسه.

جوش إلكين قيادي متعدد الأبعاد. كان ضعيف البنية، ولطيفاً بطبيعته، ويسعد عندما يجذب آخرون الاهتمام. لكنه كان الرجل المناسب في الوقت المناسب، فهو ذكي، وفصيح، ولديه عاطفة انتماء قوية. كما كانت لديه مجموعة متناقضة من الصفات؛ فهو عاطفي فيما يتعلق بقضية المدارس الدينية النهارية. ولكنه من جانب آخر مفاوض ومساوم يمكنه حمل الناس على التوصل إلى حلول، ولم شتات المواقف المعقدة. وهو يتمتع برؤية شاملة مستفيضة للجوانب المتعددة لأي موضوع، حتى إن البعض يتهمونه بعدم الحسم. كما أن لديه حضوراً قوياً في مجالس الإدارة. وبالنسبة للرعاة، فإن جوش يستطيع إخفاء ميوله وعواطفه الخاصة من أجل مطالبهم. لذلك كان قادراً على مواصلة جمع الأموال للمدارس الدينية. لكنه لم يكن صبوراً بطبعه، فعندما يرى مخططات تستفيض في التفاصيل مراراً، فإنه يطالب باستبعادها على الفور، حيث لا مجال لإهدار الوقت في عمليات بحث وتطوير طويلة ومملة. وعندما يتنازل عن محاولة الوصول للكمال، فذلك يثبت أنه رجل أعمال ممتاز يسير للأمام مهما كانت العقبات.

في الواقع، يحقق إلكين مواءمة تامة لأزمة روح العصر الحالية. فلديه جذور راسخة في قيمه الدينية التقليدية، مما يجعله مقبولاً لدى مختلف أبناء مجتمعه. وهو مطلع على الأساليب العصرية بالقدر الذي يتيح له تجربة جميع أنواع الوسائل التنظيمية من أجل المحافظة على شخصية هذا المجتمع.

خلال فترة انتعاش السوق في التسعينيات، برع العديد من الأثرياء الجدد في قطاعات التقنية والقطاعات المالية وبدؤوا في البحث عن أساليب للمساهمة في دعم الطبقات الفقيرة في مجتمعاتهم. لم يكونوا واثقين من هذه الأساليب ولكنهم كانوا يعتقدون أن المنظمات غير الربحية التي يدعمونها يجب أن تعكس فكرهم التجاري. كانوا يريدون مساعدة المنظمات بالكفاءة، والإبداع، وحسن التنظيم، والتي يقودها قادة أكفاء لديهم أفكار كبيرة ويمكنهم تحقيق نمو سريع ونفوذ قوي في المجتمع الأمريكي. «سيتي بير» هي أحد النماذج المعروفة لهذا النوع من المنظمات غير الربحية التي تلقت دعماً من هؤلاء القادة الاجتماعيين.

أحد التغيرات التي حدثت في هذا الشأن هي المنظمات الوسيطة، التي تشكل همزة وصل بين المؤسسات والأثرياء من جانب والمنظمات غير الربحية من جانب آخر. ظهرت هذه المنظمات الوسيطة وازدهرت خلال التسعينيات. مثلاً، أسس ريك ليتل «مؤسسة الشباب الدولية»، وتلقى منحة ابتدائية مذهلة تقترب من ستة ملايين دولار من مؤسسة دبليو. كيه. كلوج، وبنى منظمة كانت تقوم بتلقي الأموال من المؤسسات والشركات، وترسلها إلى فروع مؤسسة الشباب الدولية في ست دول لدعم المنظمات غير الربحية والوكالات العامة التي تقوم بتوفير الخدمات للشباب البائس. ريك ليتل رجل يؤمن بالمثاليات وعلى قدر كبير من المهارة بصفته رجل أعمال، وهو متحدث يخلب الألباب ومنظم لا يهدأ. وسيان عنده العمل في الشوارع القذرة بمدينة مكسيكوسيتي أو في المكاتب الفخمة لمؤسسات فورد، وروكفلر، وكلارك، وشركات بروكتروجامبل، وكوكاكولا، ولوسنت، وبنك انجلترا، وكلهم رعاة لمؤسسة الشباب الدولية.

بيتركاروف هو نوع آخر من القادة الوسطاء. إنه ليس شاباً يعتنق المثاليات، فقد اكتسب سمعته باعتباره رجل أعمال ناجح، أسس شركات تأمين ناجحة، وباعتباره مواطناً يعمل لصالح عدد كبير من القضايا وكان عضواً في مجالس إدارات الكثير من المنظمات غير الربحية على مدى عقود. في أوائل الخمسينيات من عمره، ابتعد بيتر كاروف عن الأعمال وطرح «المبادرة الخيرية» التي تدعو الأثرياء «للاستثمار» في القضايا التي تتناسب مع قيمهم ووسائلهم.

عزز بيتر كاروف مصداقيته في كلا العالمين بأكثر مما فعل ريك ليتل، ولم يكن أي منهم يتلاءم مع طباعه، فهو بطبيعته يستطيع تحقيق التآلف بين الناس، وذلك ما كان مطلوباً في هذا الوقت.

هؤلاء القادة الوسطاء استجابوا لظاهرة ثقافية قوية، وأمدوها بالتوجيه والرجال. لقد أثبتوا أنهم الرجال المناسبون في المكان المناسب والوقت المناسب، وبتعبير آخر، لاءموا روح العصر.

جاذبية السوق:

المنظمات غير الربحية مثل الشركات لها أسواقها. على سبيل المثال، يمكن أن يكون التمويل والطلب الشعبي لخدمات معينة «مطلوباً على وجه السرعة»، ويحدث أن يكون بعض الناس في المكان المناسب عندما يتصاعد الطلب على خدماتهم، وبعض القادة الذين يتمتعون بالمرونة والانتهازية يستغلون هذه الفرص المتعلقة بنشاط السوق.

لقد تعرضنا لكلا وجهي مثل هذه التوقيتات الجيدة في عدد كبير من المجالات، فمثلاً كان هناك مراكز لعلاج الإدمان، والعنف المنزلي، والإساءة إلى الأطفال، ودور للعجزة حققت استفادة كبيرة عندما تحولت الاعتمادات المالية لحكومة الولاية والحكومة الاتحادية نحوهم. كان هناك منظمات أخرى تصادف أن كانت في مواقف جيدة عندما أصرت حكومات الولايات على الدمج، حيث كانوا يريدون التعامل مع عدد أقل من المنظمات غير الربحية. «أدفوكتيس» هي وكالة للصحة النفسية توفر الرعاية للمرضى النفسيين بعد خروجهم من المستشفيات وللمتخلفين عقلياً من البالغين. وكانت الوكالة مزدهرة عندما أصرت حكومة الولاية على الدمج – كان لدى الوكالة الأموال، والخطط، وقائد يتطلع إلى استغلال السوق للتوسع في نشر المهارات الكبيرة لوكالته. استفاد الكثير من المنظمات الصغيرة من مثل هذه التقلبات في السوق ولكنهم استفادوا على المدى الطويل فقط مع القادة الأكفاء. مقابل كل منظمة مثل كاسا مارينا كان هناك العديد من وكالات مكافحة العنف المنزلي الأخرى التي أغلقت أبوابها خلال سنة أو سنتين من الافتتاح.

مراحل التطوير التنظيمي:

المواءمة الصحيحة بالنسبة لكل مرحلة:

كما افترضنا عبر هذا الكتاب، يتغير نوع القيادة التي تحتاجها المنظمات عندما تنتقل المنظمات إلى مراحل التطوير. على سبيل المثال الكثير من المراحل الابتدائية أو التأسيسية في المنظمات يقودها قائد واحد. مع نمو المنظمات يتم تقاسم السلطة بطريقتين: الأولى: يمكن تقاسم القيادة مع المديرين المتخصصين الذين يضيفون أسلوباً منهجياً يتكامل مع حماس المدير المؤسسي، ويمكن الاستعانة بخدمات مدير تنظيمي أو مدير مالي لهذا الغرض، ومع زيادة الحجم تكون بعض المنظمات فرقاً للقيادة. الثانية: يتحول دور مجلس الإدارة من دور إشرافي إلى دور وظيفي فعلي ومؤثر. يحدث ذلك غالباً استجابة للمشاكل المالية ومشاكل الموارد البشرية التي يتسبب فيها القادة المؤسسون أو التغيرات في القيادة – تتدخل مجالس الإدارة للسيطرة على العمليات وتأخذ صلاحيات كبيرة في مراقبة ومحاسبة القادة بعد ذلك. إذا ظهر قادة أقوياء، فسوف يستطيعون كسب ثقة المجلس وإقناعه بخياراتهم الخاصة، ويتحول المجلس إلى دوره الإشرافي المحدود، حتى تحدث الأزمة التالية أو الدورة التالية.

لبحث مراحل تطور المنظمات بالمزيد من التمعن وملاحظة الملاءمة المحتملة بين القائد والمنظمة في كل مرحلة، سنركز على آمثلة فعلية مأخوذة من دراسة عن تطور المدارس الدينية النهارية (Dym, 2003).

المرحلة الأولى - ميلاد الرؤية:

التحدي التطويري الأول - توضيح الرؤية:

في البداية، يكون التحدي هو التحول من الفكرة المحدودة إلى الرؤية الواضحة وهي الرؤية التي يمكنها دفع الناس على الانتقال إلى المرحلة الثانية من التخطيط. كما هو الحال مع أكثر المنظمات، تبدأ المدارس الجديدة عموماً كفكرة أو رؤية أو توجه في ذهن فرد أو مجموعة صغيرة. في إحدى الحالات، هناك آباء لديهم رغبة جارفة في المحافظة على التقاليد التي نشئوا عليها. وفي حالة أخرى يريد الآباء أن يوفروا لأطفالهم ما كانوا يفتقدونه. وفي حالة ثالثة، يريد الآباء تطوير برنامج جيد لمرحلة ما قبل الدراسة في المدارس الابتدائية. وفي حالة رابعة، كان المربون يريدون مناهج أكثر جرأة وحداثة من تلك السارية في المدارس. وفي حالة خامسة كان الناس الذين يدركون تناقص أعداد تلك الطائفة والمعدلات المرتفعة لحالات التزاوج المشترك يشعرون بمزيج من القلق والإثارة جعلهم يبادرون بالمشاركة في جهود المحافظة على هوية واستمرارية مجتمعهم.

مع استمرار هؤلاء الحالمين في أحلامهم وحديثهم مع الآخرين تصير أحلامهم واقعاً حقيقياً. بالنسبة للبعض منهم تصير تلك الأحلام هوساً، فهم يفكرون فيها ليل نهار، يجب أن تتحقق. إنهم يدعون الآخرين للحديث والتخطيط المبدئي.

ملاءمة القيادة: في هذه المرحلة التصورية يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الحلم والتخيل وصياغة الأفكار وجذب الآخرين لها. ولا يحتاج القائد للخبرة العملية الكاملة.

المرحلة الثانية - من الرؤية إلى الخطة :

التحدي التطويري رقم (٢) - تطوير خطة جذابة وقيادة فعالة:

هناك تحديان حاسمان يجب تلبيتهما للانتقال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الخطة: الأول، تحويل الرؤية إلى مخطط للأعمال المستقبلية - من مناقشات شخصية إلى خطط عملية - وصياغتها بشكل جذاب للعائلات، والمدرسين، والإداريين والمانحين

بالإضافة إلى الحفاظ على الروح المعنوية العالية للمجموعة القائمة بالتأسيس.
الثاني: ضرورة إيجاد قيادة فعالة وتدعيم دورها.

لتدشين المدارس، يجب أن يحول المؤسسون – أو القادة – رؤاهم إلى خطط متماسكة والعمل على تنفيذها. خلال هذه المرحلة يصوغ المؤسسون قراراتهم المبدئية بشأن هويتهم وما يريدون تحقيقه ويضعون خططهم. بعضهم يقوم بذلك بمفرده ويتحدث غالباً إلى نفسه. البعض الآخر يستمر في توسيع مدارك ودوائر مشاركيه. من المرجح أن تقوم المجموعة الأخيرة بنوع من دراسة الجدوى ودراسة التركيبة السكانية لتحديد ما إذا كان هناك طلبة وتمويل محتمل للمدرسة، وما هو الموقع المناسب لها. البعض يقوم بتلك الفعالية بأساليب غير رسمية والبعض الآخر يستأجر شركات متخصصة للقيام بهذه الدراسات. في بعض الحالات يقوم بكل شيء شخص واحد أو شخصان بدون منهج منتظم وتستغرق هذه العملية سنوات قبل أن تكون المدرسة جاهزة للافتتاح.

في إحدى المدن كان هناك من يريد تأسيس مدرسة ثانوية لجاليته، وتحدث مع رجال الدين ومديري المدارس الابتدائية العاملة وقادة المؤسسات المجتمعية – ومع كل من لديه استعداد للإنصات إليه – محاولاً بناء الدعم وتطوير أرضية مشتركة. وحيث إن المهمة الرئيسية هي افتتاح المدرسة وليس منحها أي صيغة طائفية معينة، فقد كانت تركز على الحصول على الدعم، حيث كان دعم قادة المجتمع يأتي على رأس جدول أعمالها. وبمرور الوقت، كان اختيار مدير للمدرسة قادر على تجاوز التقسيمات الطائفية أمراً ذا أهمية بالغة: حيث إن هذا الاختيار حول الفكرة إلى واقع، إذ إن النجاح في جمع التبرعات وتعيين مدير للمدرسة كان من المراحل الفرعية المهمة في تطوير المدرسة.

ينتهج الآخرون المتأثرون بثقافة المنظمات غير الربحية، وثقافة الشركات، إجراءات تخطيط رسمية. على سبيل المثال، قامت إحدى الجماعات المؤسسة بتشكيل عدة لجان للتأسيس والمالية والفلسفة واختيار الموقع والمناهج، ووضعت قوانين فرعية معقدة تعكس قدراتهم على إدارة المدارس بكفاءة. من القواعد الرسمية التي وضعوها أن نصف المجلس فقط يمكن أن يتكون من أولياء الأمور وبذلك تُعطى مساحة أكبر لمنظور هؤلاء الذين ليسوا في حاجة عاجلة للمدرسة، وتجلب أعضاء المجتمع الأكبر سناً والأكثر نفوذاً، ومن أجل تفادي سيطرة المؤسسين، قرروا تغيير رؤساء المجلس كل سنتين.

على الرغم من أن المجموعة الأخيرة استجابت للتحدي بشكل أكثر كفاءة إلا أنه من المهم أن نعترف بأن هناك مؤسسين أقل احترافية تمكنوا من وضع خطط جيدة ونقلوا منظماتهم للمرحلة التالية. غالباً ما تكون أساليبهم تجارية وغير رسمية لا يمكن تمييز الأدوار كل يقوم بدور الآخر. العمل يتم بالحماس غالباً أما أن تبزغ القيادة وتنطلق من هذا الخليط من الفعاليات أو تبقى القيادة في أيدي صاحب الرؤية. في حالة الجماعات المعزولة تبدأ القدرات والأساليب الإدارية في البزوغ خلال عملية التخطيط، وتطلب الموارد بدون خطط وإجراءات تنظيمية، وتزداد الإثارة وكذلك القلق عند بدء الأعمال الفعلية. الآن تبدو الفكرة أكثر تهيباً للبعض - عندما يكون الانطلاق وشيكاً - وأكثر جدوى لهؤلاء الذين لديهم خطة محكمة.

ملاءمة القيادة: في هذه المرحلة الابتدائية يعمل كل من الأسلوب الريادي للبحث والأسلوب الريادي - الإداري على نحو جيد جداً. بمجرد تأسيس المنظمة بأي أسلوب منهما يتعين على القائد التالي أن يتلاءم مع هذا الأسلوب أو يعيد اتساق المنظمة لملاءمة خيار جديد.

المرحلة الثالثة - إطلاق مدرسة جديدة:

التحدي التطوري الثالث - جعل المدرسة واقعاً ملموساً:

التحدي هنا هو تحويل الخطة إلى واقع، مدرسة عاملة بها فصول ويتعلم فيها الطلاب وتدفع مصاريف التعليم ويتم السعي لموارد تمويل جديدة وتوضع القواعد الأساسية للمسار. تم جمع الأموال الكافية للبداية كما تم تعيين مدير للمدرسة. تم تحقيق الاندماج، صار التخطيط والتنفيذ في إطار جديد أكثر التصاقاً بالواقع. يجب تمويل المدرسة، ويجب تعيين طاقم التدريس والإشراف عليه وتدريبه، ويجب وضع المناهج وتعديلها وتطويرها، كما يجب تأجير المكان المناسب ويجب تجنيد العائلات. كل ذلك يجب أن يستمر بطريقة محمومة تحت قيادة قائد لديه الرؤية أو مجموعة مؤسسين يبذلون جهوداً كبيرة.

بالنسبة للبعض، الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ يستدعي وجود محترف. في وجود عدد أقل من المؤسسين الميالين للسيطرة، حتى هؤلاء الذين لديهم أفكار كثيرة، فإن البناء الداخلي للمدارس يترك للمحترفين، فهم يعتقدون أن نجاح المدرسة يعتمد على المحترفين. أثبت ذلك صحته في تورنتو وسانت لويس وفونكس. في إحدى المدارس النهارية ببوسطن كان المؤسس هو المدير.

لكــن البيئة الداخلية للمنظمة تشــكل جزئياً من عدة عمليــات ديناميكية: القدرة على تمييز الأدوار بين المؤسســين والمديرين والتكامل بين الأدوار والشخصيات وقدرة المؤسسة على ترك الأمور تأخذ مجراها وهكذا.

إذا تم تعيين مدير محترف فســوف يتولى مســئوليات متزايدة وتبدأ العمليات في الانتظام بســرعة. إذا بدأت المدرسة بدون مدير أو بمدير مؤقت فسيتولى المؤسسون مســئوليات إداريــة. حتى في وجود مدير للمدرســة فإن كثيراً مــن الآباء المتطوعين لا يرحبون بالتنازل عن الســيطرة. في هذه المرحلة المثيرة، السعي للسيطرة قد يظهر ويصير سمة مميزة للسنوات التالية من عمر المدرسة.

علــى الرغم من ذلك يشــكل المتطوعون والمحترفون فرقــاً، ويقوم بعضهم بأعمال بعض، ويتحدثون ســوياً باســتمرار. في غياب القواعد والأنظمة الراســخة، ويصير الارتجال والابتكار أساســاً للعمل. هذه هي أكثر مراحــل العمل قلقاً وإثارة، وعندما يسترجع الناس رومانسية البدايات فإنهم يشعرون بالحنين إليها.

ملاءمة القيادة: تســتدعي هذه المرحلة قيادة محترفة قوية ومرنة، ويجب أن يبدأ القائد في وضع أســس العمليات وتوزيع المســئوليات وســن القواعد ولكن يجب عليه في الوقت نفســه أن يســمح بالكثير من الاختلاف والتغيير بين المدرســين والطلاب وأوليــاء الأمور. يجــب أن يكون القائد قادراً على التســامح فيما يتعلق بعدم اليقين. فــي أغلب الحــالات لا يعلم أحد ما إذا كان التحاق الطلاب وجمع الأموال ســيضمن اســتمرارية المدرســة. كما يجب أن يؤدي القائد عــدة أدوار، التعليم والإدارة، وجمع الأموال والتوظيف. في هذه المرحلة تؤدي مرونة وسعة أفق القائد إلى تطوير المهارات الإدارية.

المرحلة الرابعة - إيجاد مدرسة مدعومة بشكل جيد:

التحدي التطويري الرابع - التحول للاحترافية إدارة وتطوير مصادر تمويل مستمرة:

التحدي هو الانتقال من منظمة ريادية إلى منظمة تدار احترافياً ولديها موارد مالية كافية. في أغلب البدايات - ويتســاوى في ذلك المنظمات غير الربحية والشــركات - يحدث الفشــل خلال السنوات القليلة الأولى. البدايات أكثر سهولة من الاستمرارية، ويجب على الممولين والمحترفين العمل ســوياً للانتقال مــن البداية المثالية المبنية على الفكرة حيث يقوم كل شخص بعمل كل شيء إلى هيكل تنظيمي مستقر. في المنظمات

الأكثـر احترافية تكون الأدوار أكثر تحديداً وتمييزاً. يتحمل العاملون المسـئولية عن أدائهـم وعملياتهم (مثـل اللجان وأنظمة المعلومات) ومدى دعمهـا لعمليات التدريس والتوظيف وجمع الأموال، وربما كان الأكثر أهمية هو بناء خبرة الإدارة.

خـلال هذه الفتـرة يكون هناك صراع بين المؤسـسـين أو مجموعة الآبـاء الذين لا يريدون ترك السـيطرة على المدرسة التي ارتبطوا عاطفياً بمراحل بنائها، وبين طاقم الإدارة المحترف. عندما يكون مجلس الإدارة مشـكلاً من المؤسسـين فلن يكون هناك أحد يقوم بالوساطة في هذا النزاع. ولكن عندما يكون المجلس مستقلاً عن المؤسسين، فإنه يسـتطيع القيام بدور الوسـيط. يتم حل النزاع غالباً من خلال انتقال القيادة أو وضع خطة إستراتيجية رسمية بها مؤشرات لقياس الفعالية. في بعض الأحيان يترك المؤسـس في مكانه ويتم الاستعانة بدعم مجموعة من المحترفين. وقد يحدث الانتقال بسلاسة أو بصعوبة تاركاً مرارات قد تطفو على السطح فيما بعد.

ملاءمة القيادة: هذا هو الوقت الذي يحدث فيه تحول للتوازن بين القيادة المحترفة والقيادة الريادية، حيث تبرز مهارات الإدارة تعددية الاستعمال. من أجل نمو وازدهار المدرسـة، يجب أن يتعرف القائد على الاحتياجات المطلوبة من الموظفين أولاً ثم يقوم بتدريب أو تعيين الموظفين ثانياً ثم يفوض لهم المسئوليات.

المرحلة الخامسة - النضج المبكر:

التحدي التطويري الخامس - إدارة النمو وترسيخ الاستمرارية:

بعد تأسيس المدرسة، يستمر النمو غالباً بمعدل سريع. في بداية هذه الفترة تكون القدرات الإدارية والبنية التحتية والموارد المالية محدودة وتحتاج إلى التطوير بسـرعة وعناية. في هذه المرحلة، تتأسس شخصية المدرسة ويحتل الموظفون أماكنهم وتتزايد أعدادهـم، ويتم إدخال أنظمة المعلومـات وأنظمة البنية التحتية الأخرى، ويعلم الناس بالضـرورة أماكن عملهـم والمتوقع منهم إنجازه. ينطبق ذلـك على الموظفين ومجلس الإدارة الـذي يكون بحلول هذا الوقت قد أسـس اللجان ووضع أسـس علاقات أكثر وضوحاً مع مدير المدرسـة. عموماً لا تتسـم هذه الفترة بالاسـتقرار؛ لأنها فترة نمو كبير على الرغم من أنها لا تسـتهدف ابتكار الجديد بقدر ما تسـتهدف التوسع فيما هو موجود. مثلاً يضاف المزيد من الفصول الدراسية والحدائق مما يتطلب المزيد من المدرسين والإداريين، وفي بعض الحالات تضاف مدارس متوسطة.

ملاءمة القيادة: في هذه المرحلة إما أن يتأسس نمط إداري احترافي جيد وإما أن تتخبط المدرسة. قد يتباين أسلوب القيادة طبقاً لشخصية القائد والطائفة الراعية للمدرسة وموقعها الجغرافي ضمن أشياء أخرى. لكن، كما درس البعض، تعتمد المدراس الناجحة على الإدارة المحترفة وليس على أساليب القيادة الريادية المؤثرة.

المرحلة السادسة - النضج:

التحدي التطويري السادس - الحصاد:

يتعلق هذا التحدي بالاستفادة القصوى مما بناه الناس: الاستغلال الأمثل والاستمتاع والاحتفاء.

في هذه المرحلة، تتحقق الأهداف المبدئية ويشعر الناس بالزهو، ويكون إيقاع ووظائف المدرسة قد تحققت وتسير بشكل تلقائي. يسود الروتين العلاقات التي تأسست على مر السنين تظل قوية ويبقى بعضها داعماً وبعضها ليس كذلك وتدار روتينياً، وهناك احتمال أن تصير بيروقراطية وحتى متصلبة. هذا هو الوقت الذي يجب أن يراجع الناس أنفسهم ويشتاقون للبدايات بروحها المغامرة، وعلاقاتها الوثيقة ولقاءاتها الليلية المثيرة، لكنها قد تصير أيضاً مكاناً مستقراً وآمناً يسمح للمدرسين والطلاب والعائلات بالانطلاق والتجربة والتعليم في أجواء آمنة ومستقرة.

ملاءمة القيادة: القائد الملائم في هذه المرحلة هو ذلك الذي يشعر بالارتياح في مكانه وبدعم كاف من منظمة مستقرة للبدء في تنفيذ مشروعات تنموية بعيدة المدى، مثل الحملات الرأسمالية لبناء مبانٍ جديدة، ووضع خطط ابتكارية مثل التوصل لمناهج جديدة تشيع مفاهيم ابتكاريه. يتطلب ذلك قائداً إصلاحياً لديه دراية بالمجتمع وليس قائداً ثورياً أو ريادياً.

المرحلة السابعة - الاستقرار:

التحدي التطويري السابع - التغيير والتجديد المستمر:

تستطيع المنظمة الجديدة الناجحة السير قدماً نحو المزيد من النجاح لعدة سنوات، ولا تصادف عقبات داخلية أو في مجالها الخارجي. في هذه الأثناء قد تصاب بالقليل من الركود إذا لم تقيم نفسها ذاتياً وتجدد نفسها. بصفة عامة لا يحدث التجديد ما لم يكن هناك تحدٍّ من الداخل أو الخارج مثل نقص أعداد الطلبة المتقدمين أو المنافسة من مدرسة جديدة تتأسس.

تميل جميع الأنظمة البشرية إلى أن تكون محافظة بمضي الوقت. الميول البيروقراطية الناشئة قد تصير قوية، ويضعف الابتكار والتجديد، وتصبح التقاليد قيوداً. هذا هو أسلوبنا في أداء الأمور هنا. ويتفاجأ الناس عندما يواجهون طلبات التجديد، وينطبق ذلك على المناهج وتدريب المدرسين وإجراءات مجلس الإدارة والتسويق وجمع الأموال على حد سواء.

لكن بعض الناس يشعرون بالأشياء من الأسلوب القديم، ويتحدونه ويكون ذلك في بعض الأحيان من خلال تأسيس مدرسة جديدة وأحياناً آخرى بجلب خلافاتهم إلى داخل المدرسة. هذه التحديات تهدد المدرسة. واستجابة للتهديد، تبدأ المدرسة بفحص وتمحيص كافة الأبعاد التي تضخمت. عندما يكثر عدد الناس الذين لا يرون سوى انعكاساتهم الذاتية بهذه الطريقة. تكون المنظمة على شفا رحلة جديدة من التجارب والنمو الجديد. هناك تجديد، وعملية التجديد حتمية، وإذا استمرت المدرسة في العمل لفترة طويلة فلابد من المراجعة والتجديد بانتظام استجابة للتحديات الخارجية أو الداخلية على حد سواء.

ملاءمة القيادة: كما في المرحلة السابقة يكون القائد المثالي هو القائد المستقر في المنظمة الحالية والذي لديه تصميم على البناء للمستقبل. يجب أن يكون القائد قادراً على مكافحة القصور الذاتي والتغلب على مقاومة دعاة التقليد. يجب أن يكون القائد قوياً ولديه بوصلته الخاصة لتحديد الاتجاه بغض النظر عما يريده الناس المهمون أو المعارضة المنظمة داخل مجلس الإدارة أو مجلس الآباء. وليس هناك غرابة في أن يأتي هذا النوع من القادة من الخارج وليس من داخل دائرة المدرسة.

التحرك داخل وخارج المواءمة:

المواءمة تأتي وتذهب: في فصل لاحق سوف نصف دورات المواءمة وعدم المواءمة أو الاتساق وعدم الاتساق. أما الآن فسوف نوضح الموضوع بحالة موجزة. توضح حالة المدرسة عملية مواءمة متصلة، طبقاً لعدة نوعيات.

على سبيل المثال، مؤسسو المدرسة (مجموعة صغيرة من أولياء الأمور) لديهم فائض من الوقت ومقدرة ورغبة لتولي مسئوليات تشغيلية، وهم غالباً يمثلون أفضل مواءمة في بدايات المنظمة، لكن تدخلهم في تفاصيل الإدارة يجعل من الصعب على مديري المدارس وضع بصمتهم وفرض أسلوبهم. غالباً ما يكون المديرون الجدد غير أقوياء بما يكفي لفرض أنفسهم، وبدون القوة وتعدد الأساليب والمرونة لا يستطيعون تحقيق

المواءمة في هذه المرحلة. بعد ذلك غالباً ما تتفهم مجالس الإدارة الموقف وتصبح قلقة من المسـئولية التشغيلية. يمكن سـماعهم يقولون: «لدينا وظائف وعائلات». لذلك يطلبون محترفين أقوياء لديهم الخبرة يسـتطيعون القيـام بأعباء الإدارة عند خفوت جذوة وطاقة الرواد. مع الوقت، قد يزداد التصاق القائد بما بناه ويحتاج التطوير إلى نـوع آخر من القـادة. في كل مرحلة قد يكون القائد على أعلى درجات الكفاءة، ولكن حينما تفتقد ميزة المواءمة، يجب أن يتغير القائد وينضج أو يحل محله قائد آخر. في الكثيـر من المنظمات المرموقة، يعتبر تطوير وتجديد القيادة من الهواجس المسـتمرة. المواءمة ضرورية لنجاح المنظمات مثلها مثل الصفات الفردية للقادة.

قيمة عدم توفر المواءمة الصحيحة:

فـي الختام هناك مـا يجب أن نضيفه وهو أنه على الرغم مـن أن المواءمة مفيدة بوضوح للمنظمات وقادتها إلا آن هناك قيمة لعدم المواءمة الكاملة. وبدون مواءمة تامة يجب أن يكون هناك تغيير. يجب أن تتواءم المنظمات والقادة بعضهم مع بعض، ويجب أن تكون هذه العملية إبداعية ويحاول فيها القائد تلبية المعايير الإستراتيجية والتعبوية والثقافيـة التي تتعارض مع افتراضاته وقدراته، وتحاول المنظمة تلبية التحديات التي يضعها القائد. لكن لا تزال المواءمة تمثل الجزء الأكثر من عملية الاتساق.

المراجع:

Barnelt, B. M. (1993). Invisible Southern black women leaders in the civil rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. Gender & Society, 7 (2), 162 – 182 .

Crawford, V. (2001). African American women in the twenty-first century. In The American Woman, 1999 – 200. (pp. 107 – 132). New York: Norton.

Dym, B. (2003) School development and community integration, Unpublished research paper produced for the Partnership for Excellence in Jewish Education.

Elliot, A. (1996). Ella Baker: Free agent in the civil rights movement. Journal of Black studies, 26 (5), 593 – 603.

Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York: Basic Books.

Gilkes, C. T. (1988). Building in many places: Multiple commitments and ideologies in black women's community work. In A. Bookman & S. Morgan (Eds.), Women and the politics of empowerment. Philadelphia: Temple University Press.

Gyant, L., (1996). Passing the torch: African American women in the civil rights movement. Journal of Black Studies, 26 (5), 629 – 647.

Lerner, R., et al. (2002). Applied developmental science of positive human development. In Handbook of psychology: Vol 6. Developmental psychology (pp. 535 – 553). New York: Wiley.

Naples, N. (1998). Grassroots warriors: Activists mothering, community work, and the war on poverty. New York: Routledge.

Parker, P. (2001, August). African American women executives' leadership communication within dominant-culture organization. Management Communication Quarterly, 15 (1), 42 – 82.

Williams, L., E. (1996). Servants of the people: The 1960s legacy of African- American leadership. New York: St. Martin's Press.

الفصل السادس
خارطة الاتساق

تعتبر المنظمة بالنسبة للقادة، هي الواجهة والمركز. يجب أن يحقق القائد الاتساق مع أهداف المنظمة، وأساليبها وثقافاتها ومنطقة تواجدها. كما يجب أن يعمل القائد علـي جعل منظمته تتسق مع أهدافه ومـع احتياجات وموارد الأسـواق والمجتمعات التي تمثل بيئة المنظمة: فالنجاح يتحقق عندما يحدث الاتسـاق بين القادة والمنظمات والمجتمعات أو الأسواق مع بعضها البعض.

من أجل التوصل للتوازن بين قوة البسـاطة وحقيقة التعقيد، وضعنا شـبكة مكونة من اثنتي عشـرة خلية بالنسبة للقائد ومنظمة القائد والسياق التنظيمي – المجتمع أو السوق – حددنا أربع مسـاحات للتركيز عليها، الطبيعة الأساسية والمبادئ الضمنية، والوسـائل المتاحة لتحقيق التقدم، والغرض والاتجاه الغالب. توصلنا إلى أن التحدي الأساسي للقيادة هو اتساق هذه المكونات.

	القائد	المنظمة	المجتمع / السوق
الطبيعة الأساسية	الشخصية والأسلوب	نوع المنظمة	النماذج والمعايير
المبادئ الضمنية	القيم الشخصية	ثقافة المنظمة	الثقافة الأشمل
الوسائل المتاحة	المهارات الشخصية	موارد المنظمة	الاقتصاد والصناعة
الغرض والاتجاه	أهداف شخصية	المهمة والإستراتيجية	احتياجات المجتمع ومتطلبات السوق

القائد:

الشـخص الذي يفكر في تولي القيادة والمنظمة التي تقيِّم قدرات شـخص مرشح لقيادتها يجب أن يبحث كلاهما عما إذا كانت مهارات وأسلوب وأهداف القائد تتوافق جيداً مع تلك الخاصة بالمنظمة وإلى أى مدى يوجد اختلاف وعما إذا كان هناك مرونة تسمح باحتواء أحدهما للآخر. نحدد فيما يلي الصفات الرئيسية الأربع للقادة.

الشخصية والأسلوب:

كانت الشخصية هي المحور الأساسي لمن كتبوا عن القيادة. كان يقال إن كل شخص لديه ثلاث شخصيات: الشخصية الحقيقية، والشخصية التي يعتقد وجودها لديه، والشخصية التي يعرضها. الشخصية هنا تشمل الثلاث، وتكون نموذجاً معقداً من الصفات الشخصية التي يتميز بها شخص ما. بينما قد توجد بعض الصفات العالمية للقيادة، مثل الذكاء التحليلي والانفعالي، والاخلاص والمرونة والقدرة على استشراف المستقبل والترحيب بالتغيير والابتكار. إلا أن هناك الكثير من الاختلاف في الشخصيات وأساليب القيادة، كل منها قد يناسب منظمة معينة ومناخ تنظيمي معين. قد يكون الشخص إيجابياً أو سلبياً ومتعاطفاً أو جامد المشاعر، يعتمد على التفكير المنظم أو الحدس، وقد يكون الشخص متعاطفا مع أعراق معينة أو مع نفس الأعراق التي ينتمي إليها. كل هذه النوعيات قد تحقق النجاح إذا حققت المواءمة. إذا كانت شخصية وأسلوب القائد يمكنها تحقيق الاتساق مع المنظمة فسوف ينجح القائد.

في معجم القيادة، هناك العديد من التصنيفات المفيدة للشخصية والأسلوب، مثل مايرز – بريجز، التي تصنف الشخصيات إلى نوعين « أ»، «ب» وتحدد الأشكال الأسطورية أو الروحية من التقاليد القديمة. أسماء المحاربين والمعالجين وأصحاب الرؤى والمدرسين التي أوردتها انجليس ارين في دراساتها الأنثروبولوجية عن الشعوب الفطرية صارت ضمن مقررات تدريب القيادات. كما أشاع دافيد ريسمان منذ أمد بعيد فكرة الشخصيات الأخرى الموجهة التي تتلقى النماذج الأولية من الآخرين ومن قيمهم الداخلية والذين يميلون للثقة في حدسهم الخاص ويرتكزون بصفة أساسية على قيمهم وأفكارهم الخاصة. الأنماط الفرويدية الشائعة تمثل أيضاً أنواعاً مختلفة للقيادة: مثلا النوع الاستحواذي، وهو القائد الذي يتدخل في كل تفاصيل الإدارة ويحتفظ بالسيطرة الكاملة. الخلاصة هي أن الشخصية والأسلوب هما المكونات الرئيسية لاتساق القيادة. في المنظمة التي تتمحور حول قائد ريادي، يصعب على شخص عقلاني أن يتلاءم معها إلا إذا أعاد اتساق المنظمة – بموظفين جدد وأساليب جديدة. المزاج الريادي الذي يتميز بالجرأة والمخاطرة والتواجد المكثف والطاقة الكبيرة يكون ضرورياً في مرحلة التأسيس والبدايات في المنظمات التي تبحث عن النمو السريع. تفضيل الرعاية والتواضع والتعاطف والاهتمام بالآخرين يكون ملائماً للمنظمات الخدمية. هؤلاء الذين يفضلون العمل في صمت لتسهيل عمل الآخرين وإرجاع الفضل إليهم يمكنهم فقط قيادة المنظمات التي تقدر قيمهم ويستخدمون الآخرين الذين يمكنهم تمثيل الواجهة ويرغبون في ذلك.

القيم الشخصية:

كل القادة توجههم قيمهم، وهذه القيم يجب أن تتسق مع قيم المنظمات. تخيل قائداً لديه فلسفة رزينة وأسلوبه الشخصي الملائم لهذه الفلسفة كأن يكون - قائداً صبوراً ومحافظاً ولا يميل للبهرجة يتم اختياره لإدارة منظمة متعودة على الإسراف في الإنفاق. إذا كان الاتساق يعني تحويل الموظفين أو تغيير اتجاه المنظمة طبقاً لرغبة القائد، فمن المرجح أن يستهلك القائد طاقة كبيرة ومجهوداً ضخماً في ذلك بما لا يترك له مجالاً لإدارة الأعمال. ومن ناحية أخرى فإن ارتباط القيم يحرر القادة والمنظمات للتركيز على الأهداف النوعية للمنظمة.

هناك العديد من الطرق لبحث قيم القادة والتي تساعدنا في معرفة ما إذا كان يمكنهم تحقيق الاتساق مع منظماتهم أو غير ذلك. هناك قيم خاصة للمنظمات. هناك منظمات تأسست لتنمية وعي النساء أو المجموعات العرقية وأخرى لبث أهمية الموسيقي في الحياة وثالثة من أجل الحاجة للعدالة الاجتماعية أو الاهتمام بالفقراء.

في منظمات أخرى تكون القيم أشبه بالأعراف الثقافية إذا ما قورنت بالمعايير الأخلاقية كالافتراضات السائدة للخير والشر، والغث والسمين لدى المجموعات الدينية والعرقية. فعلى سبيل المثال، في المجتمعات الدينية تكون أبرز القيم استمرارية هوية المجتمع التي يجب أن يثابر القائد من أجل تحقيقها. كما تسود القيم النسائية المشتركة مثل الإحساس بالاضطهاد، والحاجة لقدر أكبر من المساواة والأمان في كثير من منظمات مكافحة العنف الأسري.

هناك مجموعة ثالثة من القيم ترتبط بالوسائل والنهايات. هناك قادة يقيمون النهايات حصرياً، ويعتقدون أنه يجب التضحية بكل شيء من أجل الوصول للنهاية المطلوبة - الثوريون، وذوو الفكر الأحادي الساعون لتحقيق نتائج على المدى القصير، مثلاً. كما أن هناك من يعتقدون أن الطريقة التي يتم بها العمل هي غاية في حد ذاتها، وأن هذه الطريقة أكثر أهمية من الغاية. في مجال الأخلاق الحقيقي - دعاة السلامة وأعضاء الاتحاد الأمريكي للحقوق المدنية يميلون لذلك - وهناك أناس مثل قادة مدارس الأطفال العلاجية والذين سنتعرض لهم في الفصل التالي الذين لديهم رغبة في تكامل الوسائل والغايات ويعتقدون أن أي شيء أقل من ذلك سيكون عديم الفعالية وغير أخلاقي.

في المنظمات غير الربحية، القيم أساسية. يمثل القائد ويجسد هذه المهمة ويدافع عنها علناً. لا تعتبر القيم شيئاً تكميلياً يستخدمه المديرون لرفع المعنويات أو إضفاء

علامة مميزة على عمليات الشـركة. افتقاد الأصالة والمصداقية يسهل على الموظفين اكتشافه وكذلك المتطوعين والمانحين. وبينما يكون لقيم القائد أهمية كبرى في جميع المنظمات إلا أنها تصير أهمية محورية في المنظمات غير الربحية.

قـادة المنظمـات غير الربحية ومنظماتهـم لديهم مهام لها معنـى عندهم. يدفع القـادة الموظفين لبـذل مجهودات أكبر لتحقيق هذه المهـام. إنهم يجتذبون ويحفزون المتطوعين بسـبب هذه المهام. إنهم يداوون جراحهم في الأوقات الصعبة بالرجوع إلى هذه المهام - إنهم يقولون على الأقل نحن نعمل من أجل قضية سـامية. يجسـد قادة المنظمات غير الربحية المهام العاطفية.

ينشـر قادة المنظمات غير الربحية مهامهم في المجتمع، وهم أفضل من يدافع عن أهداف وخدمات منظماتهم. بالنسبة للعديد من المنظمات يمثل دفاع المدير التنفيذي النشاط الرئيسي للتسويق. وهذا الدفاع يعتبر من المكونات الأساسية في مهام المدير التنفيذي. وهو يعتبر سـهل نسـبياً لأن القائد يؤمن بما يدافع عنه. الدفاع والقيادة المعتمدة على المهمة قد تصير أسـهل أيضاً لقادة المنظمات غير الربحية لأنهم يسعون للنجـاح في بدايـة قيادتهم الاحترافيـة. أحد القادة التي تسـاعد منظمته الأطفال المعاقين يتحدث عن مقابلاته المؤلمة في المدارس عندما كان شـاباً، وقائد آخر يلاحظ كيـف اسـتطاع نموذجه أن يتغلب على المعوقات. الرئيـس المتطوع لإحدى الجمعيات يتحدث حديثاً عاطفياً عن فائدة السـفر سيراً على الأقدام في بناء صحته الجسدية والعقلية والروحية.

القـادة الأكثر كفاءة يرون قصصاً تربط ما بين خبراتهم الشـخصية والناس الذين يخدمونهم والموظفين الذين يقودونهم. هؤلاء القادة يجسدون قصصهم ويفهمون الصلة التي تربط الناس معاً؛ كي يتشاركوا الأمل والفرح والحزن والإحباط والعزيمة.

الروايـات المماثلة في عالم الشـركات تتناول القفز من الفقر للثـراء التي يرويها هوراشـيو الجير وتمثل قوة صنع الأسـطورة التي يناصرها. بينما تكون هذه الرواية مقصورة على البعض فإن رواية المنظمات غير الربحية تصل إلى عدد أكبر من الموظفين بسبب جاذبيتها العالمية.

الانتشـار الأوسـع لقادة المنظمـات غيـر الربحية يرجـع إلى أسـلوب عنايتهم بجماهيرهم. إنهم يشـعرون بجماهيرهم حتى لـو كانوا أكثر نجاحاً من الغالبية وهم يتوقعون أن تبادلهم الجماهير شـعورهم. غالباً تنبع هذه المشـاعر من الاشتراك في

نفس الثقافة والتاريخ والجوار والقضية. قد ينصت قادة الشركات لمجالس إدارتهم ولكنهم لا يستمعون سوى لدائرة ضيقة من موظفيهم. أفضل وصف لقادة المنظمات الربحية هو ما يسميه فرانس هسلبين – المدير التنفيذي السابق لجيرل سكاوت أوف أمريكا «الصوت الأصيل» (Helgesen, 1995, p. 80).

بسبب طبيعة أدوارهم، يميل قادة المنظمات غير الربحية للاستماع إلى العاملين معهم – الموظفين والمتطوعين. لكي ينجحوا في القيادة، يجب عليهم الاستماع لأحاديث موظفيهم بنفس القدر من الاهتمام الذي يبديه قادة الشركات عندما يستمعون لاستجابة وول ستريت لتقاريرهم ربع السنوية. بتعبير آخر تختلف الأطر المرجعية الأساسية لقادة المنظمات غير الربحية عن تلك الخاصة بقادة الشركات: وذلك يجعل أن هناك فارقاً كبيراً في صياغة المهام والهدف المشترك من أجل زيادة الإنتاجية أو التغيير التنظيمي.

القليل من المنظمات الربحية تعتمد على المهمة، وتتطلب ما يسميه جيمس مكجرجور بيرنز (١٩٧٨) وروبرت كولز (١٩٩٣) ومنظرون آخرون، القيادة المعنوية. القيادة المعنوية تتعامل إلى حد بعيد مع مواصفات العلاقات بين القادة والتابعين ومع صفات القادة أنفسهم، وفيما يلي وصف بيرنز للقيادة المعنوية:

القادة والتابعون لا يرتبطون بعلاقات مؤسسة على القوة فقط، بل على الاحتياجات المتبادلة والطموحات، والقيم أيضاً. ثانياً: عند الاستجابة للقادة، يكون لدى التابعين معرفة كافية بالقادة التبادليين والبرامج التبادلية والقدرة على الاختيار من هذه البدائل. ثالثاً: يلتزم القادة بتحمل مسئولياتهم – اذا وعدوا بتغير معين في المجال الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي فإنه يفترض بهم إحداث هذا التغيير (١٩٧٨، ص ٤).

يمكن أن يتعلم مديرو الشركات الكثير من قادة المنظمات غير الربحية فيما يتعلق بكيفية مخاطبة التابعين، وكيفية إنشاء الروابط معهم من خلال الأهداف المشتركة والرموز الثقافية، وكيفية الدفاع عن الأهداف المشتركة، وبذلك يحصلون على شرعية معينة لقيادتهم التي يتولونها حالياً بناءً على مناصبهم.

المهارات الفردية:

هناك مهارات واضحة يحتاجها القادة. مثلا، إذا كان النمو يتطلب جمع أموال، حينئذ تكون مهارات بناء الشبكات والخطابة مهمة. في بداية تأسيس المنظمة، قد

تكون مهمة تجميع الناس لدعم منظمة غير راسخة أكثر أهمية من إلقاء الخطب العامة. بعـــد ذلك، تكون القدرة على إدارة أعداد كبيرة مـــن الناس، وتفويض الصلاحيات، أو العمل مع العملاء مهمة لبناء المنظمة والوصول بها إلى الحجم المناسب.

بتعبير آخر، تختلف المهارات المطلوبة من القادة طبقاً للمنظمة. خلال فترات النمو السريع، تكون القدرة على صياغة الرؤية وحشد التأييد لها، وإدارة التغيير والمخاطرة وجذب التمويل من المهارات الرئيســية المطلوبة. في البدايات المبكرة للمنظمات غير الربحية قـــد يكون الإخلاص أحادي الرؤية للمهمة أكثــر أهمية من المهارات الإدارية والقدرة على وضع إجراءات التنفيذ وتوثيق العمليات.

كما ناقشـــنا في الفصل الخامس، تختلف المهارات المناســبة طبقاً للسياق الثقافي والاحترافـــي، ومراحل التطور، والقيم التنظيمية، وطلب الســوق، وروح العصر. أيضاً كما ناقشـــنا في الفصل الرابع، هناك فكرة سائدة تزيد من قوتها برامج تدريب القادة فـــي كليـــات الإدارة بكل مكان وهي أن القيادة عبارة عـــن مجموعة معينة من المهارات يمكن تعلمها.

هنـــاك مهارات قيادية معينة تناســب الكثير إن لم يكــن كل المنظمات. الكثير من المنظمـــات الكبيرة تفصـــل برامج تدريب القادة بحيث تناســـب احتياجاتها وثقافاتها. إنهم يحددون المرشـــحين ويدربونهم على طريقة الشركة مثل «طريقة» جنرال إلكتريك أو «طريقة» هوليت باكارد أو «طريقة» جيرل Girl سكاوت أوف أمريكا. تتضمن هذه الطرق عموماً غرس قيم وثقافة المنظمة، وأســـاليب تنفيذ العمل ودوراته في الوحدات المختلفة، والتدريب على مهارات التخطيط والتحفيز والتفويض وما شـــابه ذلك. هذه الجهود تتعمد تنسيق مهارات القيادة مع الاحتياجات القيادية المستقبلية للمنظمة.

الأهداف الشخصية:

يجب أن تتســق الأهداف الإدارية مع الأهداف التنظيمية. يجب أن تكون الوظيفة وســيلة لتحقيق الأهداف الفردية. قد يرغب القائد في التفوق والبروز وازدياد النفوذ أو في التعليم من أجل تحقيق أهداف مســتقبلية في مهنته. قد تكون الحياه المستقرة هي الهدف. أياً كانت الأهداف الشـــخصية، يجـــب أن تكون ممكنة في إطار أهداف المنظمة، وأسلوبها، وإستراتيجيتها، وخلاف ذلك يكون القائد في المكان غير المناسب.

على ســـبيل المثال، إذا كان قائداً في الثالثة والســـتين يريد أن يتـــرك تراثاً للقادة المستقبليين الذين أشـــرف عليهم مع منظمة مستقرة تعمل جيداً، ولكن المنظمة مهيأة

لنمو سريع لا يعرف مداه، حينئذ تكون هناك سوء مواءمة. إذا كان لدى القائد جدول أعمال شديد الطموح لا يشاركه فيه مجلس الإدارة والموظفون فهذا سوء مواءمة. وعلى النقيض من ذلك، إذا كانت أهداف القائد مثالية والمنظمة لا تستطيع عرض راتب كبير عليه، فهناك مواءمة.

ويجب أن تتسق أهداف القائد مع أهداف المنظمة، علاوة على ذلك، يجب أن تتسق الأهداف الشخصية للقائد مع مهمة وإستراتيجية المنظمة ويجب أن تتلاءم مع ثقافة المنظمة. القائد ذو الاهداف المتواضعة لا يلائم منظمة طموحة. القائد السطحي الذي يرغب في تحقيق أهدافه مهما كانت التكاليف لن يتلاءم مع منظمة منهجية أو متطورة. القائد الذي يريد راتباً ضخماً – ومصروفات تعليم لأطفاله ونفقات احتياطية – لن يتلاءم مع منظمة محدودة الموارد. بعض المنظمات غير الربحية تلائم قادتها إلى حد كبير، والبعض ليس كذلك. المنظمات ذات الهياكل البسيطة التي تتيح للكثيرين الوصول الى مقاعد القيادة تلائم هؤلاء الذين يبحثون عن إطار واسع من السيطرة.

بعض المنظمات تعزل القادة الذين يفضلون قضاء وقت طويل في الخارج. ماريان هيرد المدير التنفيذي لمنظمة يونايتد واي أوف ماساشوستس «عهدت إلى براندز بمسئوليات عملياتية وإستراتيجية كي يمكنها التفرغ للتعامل مع المجتمع، وجمع الأموال، والدفاع عن قضايا المنظمة. لم تكن متفرغة أو مهتمة بالإدارة اليومية للمنظمة. شيلامور كانت ترغب في إحداث تأثير أكبر وبناء شهرة للمنظمة في مجتمع بوسطن الكبير ولذلك لاءمت جيداً احتياجات كاسا مارينا، وعلى غرار ذلك، كانت رغبة ومقدرة سوزن بارتلي في الحياة بالأوساط السياسية للولاية ملائمة لاحتياجات المنظمة في التواجد في هذه الأوساط وجمع الأموال، علاوة على ذلك فإن تطور الوعي والإدراك بخصوص الإساءة للاطفال انسجم مع رغبتها في الحديث عن ذلك. كذلك فإن سعادة بيتر كاروف في إدارة الأمور من خلف الستار لاءمت أهداف منظمته وسمحت لمناصريه بالظهور في الساحة.

بعض القادة المتسقين:

بيتر كاروف، الذي تحدثنا عنه في الفصل السابق كان مناسباً لقيادة منظمة متوسطة الحجم، مثل هذا النوع من القادة، يحقق المواءمة. مثل سماسرة الزواج في المجتمعات التقليدية، يحب بيتر أن يجمع الناس سوياً. حتى خارج نطاق العمل، يفعل ذلك في المناسبات الاجتماعية. إنه يسعد بنجاح الآخرين، وليس لديه حاجة للقيام

بدور البطل في الروايات التي يؤلفها. هذه هي شخصيته ونموذج قيادته. إنه يهتم بتسهيل العمل الاجتماعي أكثر من اهتمامه بأن يكون النجم في هذا العمل. عندما ينصت إليك، يشعرك بالأهمية والمقدرة. هذه هي مهارته. لديه شبكة علاقات ضخمة ومعرفة شاملة بأنشطة المنظمات غير الربحية التي يمكن التعامل معها. ينبع ذلك أيضاً من مهاراته الاجتماعية والتزامه الدائم بالقضايا الاجتماعية. وهو يعمل دائماً على تأطير الصلة الفكرية التي تربط بين الناس والمنظمات. هذه مهارة أخرى. لقد تولى قيادة شركة تأمين في بداية مسيرته، وفي أوسط العمر صار مهتماً بالخدمة العامة. المبادرة الخيرية، التي تساعد الأثرياء على تنسيق عطاءاتهم الخيرية برؤية جيدة واستثمار اجتماعي مناسب، كانت الوسيلة المثالية لتحقيق أهداف كاروف.

يستدعي الاتفاق توافقاً مشتركاً. استطاعت شيلامور الانتقال بمنظمة كاسا مارينا إلى الشكل الاحترافي باستخدام حدود واضحة للمسئوليات، والتدبير الجيد وعمليات صنع القرار بالطرق التنفيذية، والأدوار المحددة بالخبرة. وفي النهاية تأقلمت، أو اتسقت مع منظمة كاسا مارينا. عندما حققت ذلك، كانت قد أصبحت محيطة بقضايا العنف الأسري. تعلمت أن تقدر وتوفر البرامج التي كانت تعمل من قبل، رغم أنها لم تكن على الدرجة التي تبغاها من الإتقان. صارت مدافعة قوية عن مهمة كاسا مارينا، وهو دور مختلف عن أدوارها السابقة. بتعبير آخر، أظهر عملها في كاسا مارينا مجالات من شخصيتها كانت خافية أو غير متطورة.

تتمتع بات براندز من «يونايتد واي» بمجموعات صفات لا تتوافر معاً على الدوام. أنها تدافع بقوة عن قيمها الواضحة في العدالة الاجتماعية، رغم أنها تكره الصراع وتشعر بأنها مجبرة على جعل الأمور تسير بسلاسة، وهي عملية جداً.

على مدى سنوات، عاشت براندز وزوجها وأطفالها الثلاثة في منزل متواضع بجوار مدرسة تبادلية. بدأت تدريجياً بالتطوع في نشاط تلو الآخر حتى صارت تدير عمليات المدرسة. حينما ذللت تلك العقبة، التحقت بكلية الإدارة وكانت مذهولة حينما تخرجت وكانت الأولى على دفعتها. عرض عليها وظائف ممتازة في الشركات لكنها لم تلائم قيمها ولم تكن حتى مثيرة بالنسبة لها؛ لذلك اختارت «يونايتد واي». تركيز «يونايتد واي» على دعم المنظمات الاجتماعية غير الربحية كان ملائماً لقيمها. وكانت هناك فرصة لإحداث فرق كبير بالعمل في منظمة صغيرة شبه خاصة. ومع ذلك، لم يكن تركيز يونايتد واي على الأعمال الخيرية ملائماً في البداية للقيم التي كانت تمارسها في المدرسة التبادلية «وهي بث القوة في الناس بدلاً من منحهم صدقات مباشرة».

لم تدخل بات براند منظمـــة يونايتد واي United Way كقائدة، ولكن قدرتها على تحقيق الأشياء على نطاق صغير أولاً ثم على نطاق كبير بعد ذلك، مكنتها من الصعود للقمة. خلال بضع ســنوات كانت تتولى مســئولية العمليات اليومية والإســتراتيجية الخاصة بأعمال البر. كانت بات براندز ملائمة تماماً للمنظمة في ذلك الوقت – وفي مجتمع ماساشوســتس الأكبر الذي كان يحول تركيزه مــن أعمال منح الصدقات إلى أعمال النهوض بالفقراء ورفع مســتواهم. كانــت قدرتها على الجمع ما بين العاطفة والإستراتيجية العملية، وعلى تحقيق التآلف بين الناس هي الصفات القيادية المناسبة للانتقال الإستراتيجي للمنظمة. صادقت كل الناس من ماريان هيرد، مروراً بأعضاء مجلس الإدارة، والموظفين، والعملاء.

إجمالاً اتســقت براندز مع المنظمة واتســقت المنظمة مع تصميمها. عملت براندز على إعادة اتســاق التركيز الإستراتيجي للمنظمة كي يناسب أفكارها عن كيفية تقوية المنظمات الاجتماعية التي تخدم الفقراء. كما أنها اتســقت مع المنظمة عندما جعلت من نفســها مديراً لا يمكن الاستغناء عنه، داخل المنظمة وفي المراكز الصحية المجاورة على حد سواء. التحقت بالجامعة لتتعلم الأساليب العملية للارتقاء بعمل البر، ولأنها أحبت بصدق العمل الجماعي في مجتمع بوســطن تعلمت التعامل مع مجالس الإدارة بنفس القدر من الراحة مثلما فعلت في المدرسة التبادلية.

هكذا فإنه يوجد العديد من أنواع المنظمات والقادة، والملاءمة بينهم ضرورية لفعالية القيادة. لكن الملاءمة لا تكون كاملة على الإطلاق. يجب على القادة الســعي لتحقيق الاتســاق بينهم وبين منظماتهم بالتأقلــم على هيكلة وعمليات وثقافة وإســتراتيجية المنظمة – ومن خلال اتساق المنظمات كي تلائم أنماطهم وأساليبهم القيادية. كل من العمليتين ضرورية لفعالية القيادة.

المنظمة:

في مناقشــتنا بشــأن كيفية تحقيق القادة الاتســاق مع منظماتهــم، قمنا بتغطية الصفات الخاصة بالمنظمة التي تحتاج أكثر من غيرها لتحقيق الاتساق، ولكننا نود أن نناقش ونصف كلاً منها على حدة.

نوع المنظمة:

في علم النفس، تشــير الشــخصية إلى مجموعة الصفات المتأصلة الراسخة التي تجعلنــا على ما نحن عليه، وهي تختلف عن الأســلوب الذي يمكن أن يتغير مع الوقت

والظــروف. المنظمــات أيضاً لها مثل هذه الشــخصية. نحن نفكــر هنا في الهيكل التنظيمي والثقافة التي تشــكل أنشــطة المنظمة. لذلك فــإن هيكل منظمة ريادية أو تجارية يمكن أن يكون محكماً ويتلاءم تماماً مع احتياجاتها من الموظفين، ولكن المنظمة التــي تتعامــل مع الكثير من الموظفــين، والاعتمادات، والممولين يجــب أن يكون لديها أساليب أكثر انتظاماً وأكثر شفافية في محاسبة الموظفين على مسئولياتهم. المنظمات سريعة التغير تحتاج الى السرعة والخفة في صنع القرار.

كانت الملاءمة ســيئة بين ســام هيلي وشــركة التقنية المتقدمة التي تمحورت حول عبقرية أحد مهندســي البرامج. خلال الســنوات الأولى من تأسيســها، كان الهيكل التنظيمي للشــركة بأكمله ينصب حول قدرة المهندس على إيجاد حلول لجميع الأسئلة وبث روح الإلهام في الآخرين على الابتكار التقني. لذلك، كانت هناك لقاءات أسبوعية تدور حول الموضوعات العلمية والفلسفية. كان المهندس يزور كل فريق تقني أسبوعياً لمناقشة المشاكل التي يحاولون حلها. كانت أنظمة الحوافز ترتكز علي الابتكار التقني وليس على التســويق في الوقت المناسب والتعاون. لم يكن هناك فريق تنفيذي بالمعنى الحقيقي. كان الهيكل التنظيمي مكوناً من ســبعة فرق تقنية، كل له قائد يتبع مباشرة للمهندس.

كان هيلــي متعوداً على العمل مــع فريق من كبار الموظفين، كل منهم يدير قســماً ويتعــاون مع الآخرين. ولأنه كان متعوداً على تلبية طلبات الســوق، كان نائب الرئيس للتســويق يحتل المرتبة الثانية في القيادة، وله نفوذ كبير في قسم التقنية – كان شعار هيلــي هو «تطوير مــا يريده العملاء». عندما حاول هيلي تطبيق أســلوب مماثل في الشــركة الجديدة، رفض قادة فرق التقنية التبعية لأي مســئول آخر خلافه. رغم أن مدير التســويق كان ملماً بالتقنية، ولم يكن هيلي كذلك. كان يمكنه أن يأمر بالتغيير، ولكن الهيكل التقليدي جعل الاتساق صعبا للغاية. من الصعب تغيير شخصية الشركة، ولكن هيلي أيضاً كان أسير أساليبه وشخصيته ومهاراته. كان الأمر يتطلب آن يتنازل عــن التواصل التقني التســويقي للآخرين، ولكن هذا العمل تحديــداً كان ينتهك قيم وتنظيم الشركة. كان من المحتم أن تنتهي القيادة إلى الفشل.

ابتكر دافيد كانتور تصنيفاً للأنظمة العائلية قد يســاعدنا على توصيف شــخصية المنظمــات بشــكل أكثر دقــة (Kantor and Lehr, 1975). كتب عــن الأنظمة المغلقة والمفتوحــة. الأنظمة المغلقة يقصد بهــا العائلات التقليديــة ذات القواعد والطقوس الثابتة والتي تستمد من التقاليد الدينية والمعنوية آسس عملياتها. هذه العائلات تضع

حدوداً محكمة لحمايـة قواعدها ونظمها من الأفكار غير التقليدية. هذه العـائلات لـها قيادة أبوية، لديها سلطة مطلقة، رغم أنها قد تتراوح ما بين المشاركة والاستبداد. فـي المقام التالي للقيادة، تأتي الأم ثم الابن الأكبر وهكذا. تميل الأنظمة المفتوحة إلى مرونة أكبر في هرم القيادة والقواعد، وتركز على التأقلم، والحدود المفتوحة، والتعاون، والمشاركة. حرص كانتور على القول بأن كلا النوعين ينجح، وليس هناك نوع أفضل من الآخر. يمثل ذلك شخصيات شديدة التباين. كل منها يتخذ قرارات، ويدرس معلومات ولديه روابط وجدانية، ويربي أطفالاً، ويقوم بكل شيء بشكل مختلف عن الآخر.

كل منهمـا أيضاً فعال في البيئـات الاجتماعية المختلفة، النظام التقليدي يسـير جيـداً في مجتمع مسـتقر، وكذلك ينجـح النظام المفتوح في مجتمـع متغير. عندما تتغير أوسـاط العائلات أو المنظمات فإن شـخصياتهم قد تتأقلم: ينطبق ذلك مثلاً على العائلات المهاجرة بشخصياتهم التقليدية حيث يتمسك الآباء بأساليبهم التقليدية القديمة بينما يندفع الأبناء ليكونوا أكثر شـبهاً واندماجاً مع الأمريكيين. هناك تأقلم جيـد وتأقلم سـيء عندما تنتقل المنظمـات من مكان لآخر أو عندما تؤسـس فروعاً لهـا في مجتمعـات جديدة أو في ثقافات أجنبية. يمكن تقسـيم المنظمات أيضاً إلى منظمات منغلقة ومنظمات منفتحة.

هناك شخصيات أخرى للمنظمات. هناك ما يسميه بيتر سبنج (١٩٩٠) «منظمات متعلمة» وهو اسـم يطلق على أنـواع معينة من المنظمات التي لديهـا نوع من المرونة، والقيادة التعاونية. هناك منظمات جماعية. هناك شركات عائلية يكون لها شخصية مختلفة في كل جيل من أجيال القيادة. كل هذه المنظمات تسـتدعي نوعاً مختلفاً من الاتساق مع القادة ومع المجتمعات التي تعمل فيها.

عموماً، يمكن تحديد هيكل وثقافة المنظمة من الأساليب المميزة لصنع القرار، وإدارة المشـاريع، وتوظيف وتدريب الموظفين الجدد، ووضـع حوافز للأداء. بعض المنظمات تكون مركزية، وتعمل جيداً مع قادة يجيدون تحويل الأفكار بسـرعة إلى أفعال، بينما هناك قادة آخرون يفضلون تفويض الصلاحيات وترك تنفيذ إستراتيجياتهم للآخرين، وهؤلاء تناسبهم المنظمات اللامركزية. الهياكل التنظيمية قد تكون هرمية أو سطحية القيـادة. قد تكون ثقافاتها متجذرة أو فورية. فـي بعض المنظمات تدرس أي حركة جيداً، وفي بعضها يبدو أي شيء كأنه أزمة.

في كل ذلك، يجب أن يكون القائد متسـقاً، يغير نفسـه ليتلائم مع المنظمة أو يغير المنظمة لتلائم أسلوبه، من أجل تحقيق الفعالية.

الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة في المنظمات إلى القيمة والمعايير – التي تتجلى في أنماط السلوك – التي تميزها عن الجماعات الاجتماعية الأخرى ويسمح لأعضائها بالتعبير عن أنفسهم كمجموعـــة واحدة. تبرز الثقافة من خـــلال طريقة تبادل الحديث بين الأعضاء، ومن طريقة ملبسهم، وطريقة اتخاذ قراراتهم بشكل رسمي أو غير رسمي. إنها تعكس قيم أعضاء المنظمة وترفض أو تهمش هؤلاء الذين لا يشاركونهم هذه القيم.

نحـــن نصف بعض الثقافات التنظيمية بالرجعية، وأخرى بالتقدمية، بعضها مبالية وحصيفة والبعـــض الآخر بالجرأة والابتكارية. بعضها مســـتقر والبعض الآخر متغير باســـتمرار. بعضهـــا ديموقراطياً والبعض الآخر اســـتبدادياً. البعض يلجأ للسياســـة والبعـــض الآخر يكافئ الجدارة الحقيقيـــة والإنجاز. الكثير من الثقافة يظهر بوضوح عندما تدخل إلى النظام لأول مرة خاصة كموظف جديد أو استشـــاري. يقول الناس أشـــياء مثل هـــذه هي الطريقة التـــي نقوم بالعمل بهـــا هنا. قد يكونـــون مؤيدين أو معارضين للمعايير الثقافية السائدة، ولكنهم يرشدون القادم الجديد إلي ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما الذي يؤدي إلى إنشـــاء تحالفات في الدوائر الداخلية وما هي المعايير الثقافية للكفاءة والنجاح.

يجـــب أن يحقـــق القادة اتســـاقهم مـــع ثقافة المنظمـــة. القائد الـــذي يصر على الديموقراطية مثل ســـام هيلي سيخفق علي صخرة الثقافة الاستبدادية. القائد الذي يدفع الأمور بسرعة في اتجاه التغيير التنظيمي سيصادف متاعب مع ثقافة الاستقرار التي تسود نمط وأســـلوب العمل. القائد الرجل الذي يقيِّم المنافسة والإنجاز الفردي يشـــق عليه العمل في منظمة أسســـتها النســـاء وتقيِّم الإنجاز الجماعي وتســـعى إلى تحجيم المجد الفردي.

مـــن ناحيـــة أخرى لا يجب أن يكون الاتســـاق تاماً. الاتســـاق التام بين قيم ونمط القائد وثقافة المنظمة يعمل جيداً في قفزات موجزة، مثلاً عندما يركز كل شخص على تحقيق هدف رئيسي ويعمل في ائتلاف تجاه هذا الهدف بأسلوب ثقافي محدد. لكن الاتســـاق الكامل للقادة والمنظمة يمكن أن يؤدي أيضاً إلى الركود، ويجعل من الصعب على القادة الاستجابة للظروف المتغيرة أو الأهداف المتغيرة في مثل هذه الأوقات، وقد يحدث تغير القيادة وينظر إليه كنوع من التخلي عن أو خيانة الاتفاق الضمني.

هنـــاك قطاعات كبيرة من المنظمة قـــد تقاوم التغيير الذي تعتقد القيادة ضرورته. قد تنشأ صراعات من أجل السيطرة، وتؤدي إلى تقويض أو تدهور كفاءة المنظمة.

لذلك، في الواقع يساعد وجود اتفاقية ضمنية بأن يكون القادة ومنظماتهم في اتساق في بعض الأحيان، وعلى غير اتساق في أحيان أخرى. ويمكن بناء الثقافة التنظيمية على أساس هذا النوع من الاتفاقيات. هناك روايات تبرز وحتى تمجد مثل هذه التعديلات. يمكن أن يصير الأمر على هذا النحو: «نتحرك بسلاسة إلى أن يجد القائد فكرة جديدة حينئذ تنفجر الأمور مثل البراكين ولا يعرف أي شخص ماذا يفعل بالضبط، ولكن القائد عادة يتجاوزنا ويضع هدفه نصب عينيه. كان من المهم تغيير السرعة. لذلك لا نحب العمل عندما يبدأه القائد بسرعة، ولكننا نتقبله على نحو جيد بعد ذلك وينتهي الاستياء».

الموارد التنظيمية:

من الواضح أن نمط وأهداف القيادة وأهداف المنظمة يجب أن تتسق مع الموارد المتاحة. عندما سئلت المديرة التنفيذية لمنظمة غير ربحية ابتكارية وساعية للتطور عما تقوم به قالت: «حسناً بالنظر إلى ما يحدث فإنني أحاول انقاذ المنظمة من الركود والإحباط». القليل من البرامج التي أدارتها وجدت تمويلاً.

لذلك قامت بتقليص أهداف المنظمة وعدد الموظفين. كان موظفوها متعددي المواهب. كانوا يمثلون مصادر للابتكار ويقومون بأبحاث عن أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها في الكثير من المنظمات الاجتماعية الصغيرة. كما يمكنهم تسهيل التغيير من خلال الاستشارات المباشرة. في مفاهيم المنظمات، مثل هذه النشاطات العملية كانت تعتبر بطيئة. إنهم يفضلون زيادة مواردهم لكن بسبب نقص الموارد الداخلية نتيجة لنقص الموارد الخارجية فإنهم يعدلون وضع العمليات. هكذا توفر القيادة حافزاً لاتساق الإستراتيجية مع واقع الموارد الداخلية، والموارد التي يوفرها المجتمع. هناك أنواع كثيرة من الموارد التنظيمية: البشرية، والمالية، والتقنية والاستخباراتية وغيرها. كلما أحسن القائد تقدير هذه الموارد وحقق اتساق المنظمة مع الممكن. تحسن أداء المنظمة.

الرسالة والإستراتيجية التنظيمية:

إن لب أي منظمة هو مهمتها. ما الذي ستقوم به في الواقع، يمكن تقسيم المهمة إلى أهداف ثم يتم اختيار الإستراتيجيات التي تساعد المنظمة على تحقيق هذه الأهداف بما يؤدي إلى الوفاء بمهمتها. قد تكون المهمة هي خلق مجتمع من مجموعة أناس

يقطنون في نفس المنطقة ولا يبالون أحدهم بالآخر. قد يكون الهدف هو جعل الناس يتعرفون على بعضهم البعض ويهتمون ببعضهم البعض. قد تكون الإستراتيجية هي تأسيس منظمات تجعل الناس يقتربون من بعضهم البعض من خلال العمل والرياضة والقضايا المشتركة. بعد ذلك تقرر المنظمة كيف تحقق ذلك من خلال الاجتماعات والمشاريع المشتركة وما شابه ذلك.

إن مهمة القائد لتوجيه منظمته تجاه الوفاء بمهمتها تتطلب توضيح الأهداف وتطوير الإستراتيجيات، وترك الآخرين يقومون بتصميم وتنفيذ الوسائل ومحاسبتهم علي جهودهم.

لا يحدث التوافق بين القادة والمنظمات طول الوقت. كان الهدف الرئيسي لسام هيلي هو توليد الكثير من الأرباح لحاملي الأسهم، وكان ذلك يتطلب منه – ومن مجلس الإدارة – أن يفكروا في إستراتيجيات للتسويق، لكن أغلب مهندسي البرامج والمديرين المتوسطين اعترضوا على ذلك. كان هدفهم هو صنع أفضل الآلات وذلك يتطلب أن تركز الإستراتيجية على تطوير المنتج. كل إستراتيجية تستدعي تخصيص جزء كبير من الوقت والموارد وتوجيه مختلف تماماً للعملاء. كان القائد والمنظمة على غير اتساق.

إحدى المشاكل النمطية في المنظمات هي التناقض الموجود بين المهمة والإستراتيجيات من ناحية، وعملياتهم الداخلية من ناحية أخرى. الكثير من المنظمات غير الربحية مثلاً تهدف إلى تطوير عملائها في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. هذه المنظمات المتشابهة تعتمد على الجهود الكبيرة للمتطوعين من هؤلاء العملاء والآخرين المهتمين بالأمر. ومع ذلك غالباً ما يؤدي تنظيم العمل إلى إحباط العاملين. قد يكون القادة مستبدين. قد يخصص للمتطوعين مهام دونية ولا يُمنحوا فُرص التقدم. قد لا يستمع أحد إليهم. نتيجة لذلك تخفق هذه المنظمات بسبب التشوش بين الموظفين والمتطوعين. في المنظمات التي تأسست لتطوير أساليب مبتكرة للتغيير الاجتماعي، يشجع بعض القادة الموظفين علي الإبداع والمخاطرة ثم يلومون أو يهمشون أو يفصلون الموظفين الذين لا يحققون النجاح. الكثير من المنظمات، من المدارس حتى شركات التقنية المتطورة التي تؤمن باستمرارية التعليم، تصنع إستراتيجيات بها من العوائق أكثر مما بها من الحوافز الداعية للتعليم. مثلاً يضعون مسارات وظيفية ليس لها مسالك إلا من خلال الإدارة. لذلك يتحول الأطباء أو مهندسو البرامج أو المحامون البارعون إلى مديرين. يؤدي ذلك إلى ضعف الطبقة الوسطى من المديرين.

وخسارة الجهود الإبداعية للممارسين الذين تنحصر مهاراتهم في الممارسات الفنية وليس الإدارية.

المجتمع / السوق:

تعيش المنظمات داخل المجتمعات والأسواق. في الفصل الخامس ركزنا على أهمية الملاءمة مع الثقافة الأكبر. هنا، نصف في عجالة العناصر الأساسية العديدة للسياق التنظيمي.

نماذج وقواعد:

من السهل أن نفهم ضرورة اتساق المنظمات الاجتماعية مع المجتمعات التي تعمل فيها. جهود مساعدة الأطفال، والنساء، والمراهقين المتسربين من المدارس أو العاطلين من الرجال والنساء في المجتمعات ذات الأصول اللاتينية أو الأفريقية أو الأسيوية يجب أن تتسق مع معايير وقيم هذه المجتمعات وخلاف ذلك لن يمكنها بناء قاعدة من العمل التطوعي أو الحصول علي أموال لهذا الغرض. سترفض خدماتها وسينتهي بها الأمر للفشل. على النقيض من ذلك، القيادة التي تحقق الاتساق مع المجتمع والجماعات الثقافية الأخرى تتزايد فرص نجاحها. وصفنا مثل هؤلاء القادة في الفصل الخامس: النساء الأفريقيات الأمريكيات اللاتي نسقن جانباً كبيراً من حملة تسجيل من لهم حق التصويت في الكفاح لنيل الحقوق المدنية، ليندالين كاكاليدس، وصندوق المنح الدراسية للأطفال في شارلوت، جوش الكين والشراكة من أجل التميز في التعليم الديني. كل منهم فهم وعمل على أساس نماذج ومعايير المجتمع الذي يخدمه.

الثقافة الأوسع:

يمكن تشبيه الجاليات والمجتمعات بالأسواق. إنهم يستخدمون المحامين وأنواعاً معينة من الخدمات في أوقات مختلفة ولا يلجؤون إليها في أوقات أخرى. في حالة وكالات الخدمة، مثل وكالات المساعدات القانونية واستشارات المشاكل الأسرية، وملاجئ إيواء ضحايا العنف الأسري، تكون العلاقة بين الأهداف التنظيمية وحاجات المجتمع ورغباته واضحة.

لكن نفس هذه السوق تستجيب أيضاً لخدمات المنظمات غير الربحية الأقل ارتباطاً بالعملاء الأفراد. على سبيل المثال، تقوم منظمة «سيتي يير» City Year بتدريب شباب

الطبقة المتوسطة من المجتمع على العمل سوياً لتحسين احوال المجاورات السكنية. ومن الواضح أنها لاقت ترحيباً من المجتمع مما أدى إلى سرعة انتشارها وتوافر الاعتمادات المالية اللازمة لها. بناء الشباب، الذي يركز على المراهقين الفقراء الذين لا عائل لهم تلائم المجتمع الذي يتخوف من تشجيع ظهور ثقافات سيئة. خلال عقدين من الزمان بقيادة دوروثي ستونمان، نمت المنظمة وتوسعت من جذورها الأصلية شرقي هارلم لتصبح منظمة دولية لها فروع في ٤٠ ولاية وعدة دول.

يعتمد كل من التمويل الحكومي والتمويل الفردي على الأفكار السارية. المنظمات التي تلائم الأفكار السارية عن التغير الاجتماعي والتطور الفني أو الإنجازات التعليمية ستجد تمويلاً. عادة يوفر ذلك لهم فرصاً أفضل للنجاح - القادة الذين يهيئون منظماتهم للحصول على التمويل الوطني والحكومي لهم حظوظ أفضل في النجاح. بالطبع هذا النوع من الاتساق يمكن أن يكون عرضياً لدرجة انتهاك أهداف المنظمة وثقافتها أو إستراتيجيتها. في مثل هذه الحالات يؤدي الاتساق بين القادة ومصادر التمويل إلى خروج المنظمات من الاتساق ويهدد الاستخدام الفعال للأموال.

الاقتصاد والصناعة:

يلعب المجتمع والموارد الاجتماعية الكبرى دوراً كبير في نجاح المنظمات أو فشلها. وفي أبسط صورة، يكون الاقتصاد الجيد مفيداً للمنظمات غير الربحية، وبالعكس؛ إلا أن بعض المنظمات غير الربحية قد ترى أن المتعاملين مع مشكلة البطالة قد ينطلقون في الاقتصادات الصعبة. وهناك مصادر كثيرة أقل وضوحاً، فبالرغم من الإشادة بحركة المدارس الدينية النهارية لنموها السريع، كانت هناك ندرة في المديرين والمدرسين المؤهلين والمناهج التي تدرس الموضوعات التقليدية لتلك الطائفة الدينية. بدون المدرسين والمناهج المناسبة من الصعب أن تتنافس هذه المدارس مع المدارس العامة في الجوار. المنظمات التي تعتمد على أنواع معينة من الخبرة والعمالة، والمتطوعين والمواد الفنية كلها تنهض وتنتكس جزئياً طبقاً لتوافر الموارد المتاحة خارج المنظمة.

احتياجات المجتمع ومتطلبات السوق:

تنجح أو تفشل المنظمات المحلية اعتماداً على ملاءمتها لقيم مجتمعاتها، وقد ناقشنا ذلك في الفصل الخامس باستفاضة.

تحت السطح:

الاصطفاف عملية دينامية دائمة الحركة، وتؤثر مكوناته في بعضها البعض بأساليب يمكــن توقعها في بعض الأحيان ولا يمكن توقعها في أحيان أخرى. إنها عملية دائمة الحركة ومتغيرة. خريطة المكونات لا يمكنها التعبير عن روح الاتســاق ولكنها تساعد فــي عزل العناصر والعلاقات، بما يؤدي إلى تشــخيص وربما علاج العمليات التي لا تنساب بسلاسة.

في الفصل الســابق قدمنا ســوزن بارتلي التي حققت اتساقاً جيداً مع منظمتها، وهــي وكالة عامة / خاصة تكافح الإســاءة إلى الأطفال، صنــدوق ائتمان الأطفال. التحقت بالمنظمة في بداياتها الأولى، عندما كان النمط الريادي ملائماً لمرحلة النمو الســريع التي تحتاجهــا المنظمة، وقد عبرت عن اهتمامها الأخلاقي العميق بشــأن الحاجة لحماية الأطفال من إساءات البالغين ومن الفقر؛ وعززت مكانتها السياسية، كابنة وحفيدة لسياسيين بارزين في ولاية ماساشوستس، التنفيذ العملي لاهتماماتها من خــلال التمويل الذي تدفق علــى المنظمة من المجلس التشــريعي للولاية بصفة رئيسية.

بالرغم من طموحاتها لنفســها ولمنظمتها، فإنها تشعر بالشك في قدراتها وبالقلق في قــدرة الوظيفة على امتصاص الطاقة والوقت وإبعادهــا عن عائلتها التي تحبها. لذلــك قاومت تلبية النداء لشــغل وظائــف أكبر. عندما عرض عليهــا قيادة وكالات رســمية ضخمة لها مكانة مرموقة، رفضت. إنهم لن يأخذوا الكثير منها فقط، ولكن الحجــم الكبير لهذه الوكالات لن يظهر مواضع قوتها. من ضمن أشــياء أخرى. هذه الــوكالات يتواجد بها الكثير من الناس، والعديد من الطبقات الإدارية، وبها الكثير من التفويض. إنها تفضل السيطرة على كل شيء. إنها شخص حميم يجيد الانطلاق في منظمات مثل صندوق الائتمان للأطفال.

شــخصية بارتلي ونمطها القيادي، ومهاراتها وأهدافها الشخصية؛ وقيمها تتوافق على نحو مذهل مع شخصية، وموارد، وتنظيم وثقافة منظمة صندوق الائتمان للأطفال، وكلاهما يتلاءم مع المناخ الاجتماعي والسياســي الســائد في ولاية ماساشوســتس. النتيجــة هي نجاح ضخــم للصندوق، وهو أكثر المنظمات نجاحاً في الولاية، وســوزن بارتلي من أبرز القيــادات الناجحة والمطلوبة. هذا الفصل يضع الإطار لفهم نجاحها ونجاح قادة المنظمات غير الربحية الذين حققوا الاتساق.

المراجع:

Arrien, A. (1993). The four-fold way: Walking the paths of the warrior, teacher, healer, and visionary. San Francisco: Harper San Francisco.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Coles, R. (1993). The female advantage: Women>s ways of leadership. New York: Doubleday/ Currency.

Kantor, D., & Lehr, W. (1975). Inside the family. San Francisco: Jossey – Bass.

Riesman, D. (2001). The lonely crowd: A study of the family. San Francisco: Jossey-Bass.

Riesman, D. (2001). The lonely crowd. A study of the changing American character. New Haven, CT: Yale University Press.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/ Currency.

الفصل السابع
ديناميكيات الاتساق ودوراته

بعد عمل خريطة لمناطق الاتســاق، والإشــارة إلى مكوناتها، وتغيراتها، ومساراتها الرئيسية، نود أن نذهب بعيداً فيما وراء هذه الخريطة - ونصف هذه المناطق نفسها. هــذه المناطــق ديناميكية. هناك تفاعلات مســتمرة ومعقدة بين القــادة، والمنظمات والمجتمعات التي يعملون فيها. هذه التفاعلات يمكن وصفها بدورات الاتســاق، وفقد الاتساق، واستعادة الاتساق.

المنظمات بصفتها أنظمة ديناميكية حيـة:

تتصــرف المنظمات الفعالــة مثل الكائنات الحية ذات الحــدود نصف المنفذة التي تتفاعل دائماً مع العالم الذي تعيش فيه. تأتي المعلومات من خلال الحدود - الأخبار عن الموارد والفرص، والأفكار بشأن كيفية إدارة الناس والعمليات، والتفكير في التقنية التي يمكنها تســريع الأمــور وتغيير الطريقة التي نرى بهــا العالم - وتتغير المنظمات تبعاً لذلك. يحدث التغيير من الداخل، ليكون وســيلة للتأقلم مع المعلومات الآتية من الخارج، وخارجياً، عندما تعدل المنظمة وضعها في العالم.

لأن التغيير محتم ومســتمر، يتجاذب المنظمات الاتساق وعدمه، تماماً مثل البشر. يشــبه ذلك نمو طفل خلال فترة ســنتين عندما يزداد طوله من خمسة أقدام وبوصة واحدة إلى ســتة أقدام وثلاث بوصات ويخشن صوته ويتحول من الطفولة للمراهقة. لم يعد طفلاً ولكنه لم يصبح رجلاً، إنه لا يشعر بالراحة تماماً في جسده. لم يتضرر شعوره بنفسه، وشخصيته، وحركته، واتساقه بمقدار التطور الذي حدث في طوله. قد يكون لديه مشاكل في ملعب كرة السلة، ولكنه لا يعرف أيضاً كيف يقف بجوار أمه التي صارت أقصر منه، أو بين الأشــخاص الطوال الذين كانوا يفوقونه طولاً. لقد صارت صورته الذاتية وتكوينه البدني خارج الاتســاق. هذا هو ما يحدث في المنظمات التي تنمو بسرعة، إنها بدورها تصير محرجة - وعصبية، وغير منتظمة.

عموماً، الأنظمة الحية لا تتغير من أجل التغيير. حتى الإبداع الحقيقي يظل نادراً. إنها تتغير غالباً عندما ترى الحاجة إلى ذلك أو عندما تتبنى هدفاً يســتدعي التغيير. وحتــى عند ذلك تكون عازفــة وكارهة للتغيير وتعمد إلى تحقيــق أهدافها من خلال الشــكل والنمط السائد وعندما يصير التغيير محتماً، فإنها تنفذه في الحدود الدنيا،

وتكافح من أجل الاحتفاظ بشخصيتها. يمكن أن يقال إن المنظمات تتغير من أجل أن تظل كما هي، بمعنى أنها تتكيف بما يكفي لحفظ اتزانها، وحيويتها، وشخصيتها. وينطبق ذلك على الكائنات الدقيقة والأفراد والمنظمات.

مع ذلك فإن الكثير من المنظمات التي تقاوم التغيير، يتحتم عليها أن تتغير وأن تعمل ذلك بطريقة تحافظ على تكامل أهدافها. من هنا يمكن اعتبار المنظمات أنظمة للتعلم. تتعامل المنظمات مع أسواق جديدة، وحقائق تمويلية جديدة، وأحوال اجتماعية اقتصادية جديدة، وعندما تتأقلم مع هذه الأحوال الجديدة، يؤدي ذلك إلى تغييرهم. من أجل البقاء والنمو، تصير المنظمات مختلفة.

أثناء التغير تفقد المنظمات الاتساق الذي حققته. فقد الاتساق هو مرحلة طبيعية في دورة حياة المنظمات، وليس فشلاً. بدلاً من انتقاد الآخرين، يمكن أن يتطلع القادة إلى لب التغيير ويوجهونه إلى الطريق، مع مدح ودعم هؤلاء الذين ينتقلون بالمنظمة إلى حالة عدم الاتساق. مثلما يكون نمو المراهق غير معتاد ولكنه في النهاية يحقق مزايا، فإن التغيير في المنظمة يكون دليلاً على صحتها وسلامتها. عندما يضيف المدير التنفيذي أعضاء جدداً على درجة عالية من التأهيل لمجلس الإدارة من الذين لا يوجد لديهم ارتباطات سابقة بالمنظمة. والذين يمكنهم الإسراع بالتعديلات المطلوبة، قد يدخل الحرس القديم في المجلس في صراع معهم. قد يشعر الأعضاء القدامى بالتجاوز وعدم التقدير أو أن أحداً يريد أن يحملهم أوزار الماضي. قد يفكرون على هذا النحو «إذا كانت هذه الإصلاحات مطلوبة فعلاً فلا بد من أننا كنا لا نؤدي مهامنا كما يجب عندما كنا مسئولين».

لفترة وجيزة، قد تتحول السيطرة إلى الخلاف. من أجل تمكين المنظمة من التوصل إلى مستوى جديد من الاتساق، يتطلب الأمر من القائد أن يحافظ على المسار أثناء التذبذب، والتحكم في قلقه، ونقل إدراكه من مرحلة الاستقطاب – القديم مقابل الجديد، الاستمرارية مقابل التغير، الخصوم مقابل الحلفاء، وهكذا – إلى مرحلة التشبث بالطرفين. قيادة المنظمات الديناميكية تتطلب التعايش والتعامل مع المتغيرات.

جميع الأجزاء مترابطة:

جميع الأجزاء في خريطة الاتساق مرتبطة ديناميكياً بعضها مع بعض، فإذا غَيَّرْتَ جزءاً أو تغير جزء فسوف تتغير الأجزاء الأخرى أيضاً، وعندما تتغير هذه الأجزاء، تكون الأجزاء الأخرى مستمرة في الحركة. نوضح ذلك بمثالين:

يعاني مدير مدرسة خاصة للأطفال المعوقين نوبة قلبية بسيطة وينتج عن ذلك تغير كبير في نظرته للحياة وفي قيمه. كان المدير يمثل مركز السلطة في المدرسة، منطلق وحازم وينشد الكمال - ولكنه مهمل لصحته وعائلته. فجأة عندما يتعافى من النوبة القلبية، يصير أكثر توازناً، وأكثر رغبة في تعويض الصلاحيات، وأكثر إنصاتاً للآخرين، رغم أن البعض يقول إنه لم يعد بنفس درجة التركيز والحضور. لقد نشأ فراغ والأعضاء الآخرون من المجموعة التنفيذية، رئيس العمليات والمدير المالي ومدير البرامج، لا يعتقدون أنهم قادرون على تولي مسئولية القيادة، فكل منهم يفضل العمل مع الثلاثة الآخرين في فريق.

ما يحدث هو أن جهد الفريق ناجح ويسود المنظمة، وقد تم تشكيل هذه الفرق للتعامل مع تسجيل الطلاب وتحديد مواعيد ومسارات الحافلات، وتنمية العلاقات مع أولياء الأمور. ذلك بدوره يتطلب تعاوناً أكبر بين الموظفين على جمع المستويات. ذلك لا يغير ثقافة المنظمة فحسب، ولكنه يثير تساؤلات عن قيم المنظمة. يبدأ فريق القيادة البازغ في تقدير العملية والتعاون من أجل مصلحتهم الخاصة ومن أجل قيمهم النفعية. يبدؤون العمل بأسلوب يتسم بالمزيد من الديمقراطية، ويشعر المزيد من الناس بالقوة. مع انتشار الديمقراطية في مكان العمل، تطل المنظمة على العالم الخارجي بوجه مختلف - المزيد من الناس يمثل المنظمة في الخارج، وذلك بدوره يثير قضايا المحاسبة على المسئوليات والتساوق، ويجبر المنظمة على تنفيذ بنية تحتية أقوى لتحل محل الهيكل القديم القائم على هرمية القيادة والذي كان موجوداً قبل ذلك.

مثال توضيحي آخر: تبدأ وكالة حكومية في تمويل برنامج لعلاج الإدمان، وتفرض شروطاً من أجل محاسبة أكبر مما كان معمولاً به في السابق. هذه منظمة أسسها قائد من الرواد المؤثرين كان يقال عنه: «لا يستطيع إيجاد مخرج من حقيبة أوراق»، ولم يكن لديه مزاج أو رغبة في تنظيم الأعمال أو محاسبة الموظفين، والآن تطلب الوكالة الحكومية متابعة تفصيلية للخدمات والماليات. حدث أنَّ إحدى الموظفات ترقت من متطوع إلى مساعد إداري ثم نائب للرئيس، كانت بارعة في إدارة عمليات البنية التحتية وفي إدارة الموظفين. كانت الوكالة الحكومية تركز على أهمية هذه الموظفة، وعندما سطع نجمها ازدادت قدرتها على تنظيم الناس والأعمال، وازدادت التمويلات الحكومية وصارت الأموال التي تأتي عن طريق القائد المؤسس من المانحين ضئيلة بالنسبة لها.

خلال السنة السابقة على تزايد بزوغ المديرة، شعر مجلس الإدارة، الذي لم يكن له تأثير حقيقي، أنه مجبر على وقف التسيب في إدارة القائد المؤسس. بدأ المجلس في

دعم سلطات المدير، ولفترة من الوقت، عملت المديرة والقائد المؤسس بأساليب تعاونية تكاملية، ولكن في النهاية شعر القائد بالغيرة منها ومن زيادة صلاحياتها وبدأ في تصيد الأخطاء لها، زاعماً أن أساليبها المستمدة من قطاع الأعمال في الإدارة تنحرف بالمنظمة عن مسلكها الاجتماعي. لم يلق المجلس بالاً لأقواله، فقد استقوى مجلس الإدارة بدعم الوكالة الحكومية الواضح للمديرة، وطلب المجلس من القائد المؤسس التنازل عن القيادة.

خلال أشهر من توليها منصب المدير التنفيذي، استطاعت المديرة تحقيق اتساق قوي جديد مع المنظمة، كانت مهارتها ، وقيمها، وأهدافها - الأكثر تواضعاً بالمقارنة مع القائد المؤسس - متناغمة مع المنظمة. تحولت إدارة المنظمة من الأسلوب العشوائي ذي التنظيم المهلهل الى أسلوب إداري منتظم ويعمل بسلاسة، وحلت ثقافة التعاون محل ثقافة الخضوع للقيادة الاستبدادية وصار هناك قاعدة أعرض لصنع القرار. ولأنها كانت متطوعة استطاعت المنظمة استقطاب عدد كبير من المتطوعين وخفضت النفقات الثابتة.

ما الذي حدث في هاتين الحالتين؟ في الحالة الأولى، استدعت الأزمة الشخصية للقائد سلسلة من التغيرات في شخصية المنظمة، وثقافتها، وقيمها، ومخصصاتها مما أدى إلى اختلاف تفاعلها مع المجتمع الذي أثار بدوره تغييرات أخرى في المنظمة. في الحالة الثانية، أدَّت التغيرات الخارجية التي بدأها مجلس الإدارة والوكالة المُموِّلة إلى إحداث تغيرات داخلية في سير العمل.

تغير أحد مجالات الاتساق لا يؤدي دائماً إلى مضاعفة الجهد، وتؤدي التغييرات غالباً في أحد المجالات إلى بضعة تغييرات أخرى لا أكثر. في حالة تزايد انسحاب القائد مثلاً، قام بأداء دوره واحد أو اثنان من الآخرين الذين يحبون المنظمة كما هي - ارتقيا في صفوفها ويشعران بالنجاح في إطار ثقافتها، ولذلك أضافا القليل من التغيير. أحياناً تؤدي الجهود الخارجية للمؤسسات والوكالات الحكومية من أجل تغيير المنظمات إلى المقاومة وزيادة تمسك المنظمات بوضعها الحالي.

يقول منظرو الأنظمة إن جميع الأنظمة، من الخلايا للأفراد للجماعات والمنظمات والجاليات والمجتمعات، لديها ميول وثيقة الارتباط للحفاظ على أوضاعها ومقاومة التغيير. جهود المحافظة على الشخصية معروفة في علم الأحياء وتسمى «هوم ستاسيس» وفي دوائر التغذية المرتدة العكسية في علم التحكم الآلي، والتناسخ في نظرية التطور والارتقاء، ودورات الثبات في علاج الأنظمة العائلية. بسبب هذا الميل

المتأصل للحفاظ على الشخصية ومقاومة التغيير، فإن التأثيرات المتعاقبة المشار إليها أعلاه نادراً ما تحدث بشكل واضح وسريع، إلا عندما تتراكم بفعل آزمة. وبسبب الميل المتأصل للتأقلم مع التغيرات الداخلية مثل نضوج الطفل أو المنظمة والتغيرات الخارجية مثل الأنظمة القانونية، والتقنيات ومصادر التمويل الجديدة، يمكن بناء تغييرات متكيفة لمضاعفة التأثير.

من الأسهل كثيراً التأثير على المنظمات إبان التغيير مقارنة مع إدخال تغيرات بسيطة. خلال لحظات التأقلم، تكون الأنظمة في حالة عدم توازن، وعدم اتساق. مثل هذه اللحظات هي المناسبة لإدخال تغييرات أكبر. لاحظ عالم الفيزياء إيليا بريجوجين، أن الأنظمة الموجودة التي هي في حالة عدم اتزان أكثر عرضة للتغيير – غالباً التغيير الكبير غير المتوقع (Prigogine and Strenger, 1984). يمكننا القول إن المنظمة التي عانى قائدها من أزمة قلبية حدث فيها ذلك. تتحدث نظرية الفعل – البحث لكرت لوين ١٩٨٤م عن «فك جمود» الوضع السائد من أجل «كسر قشرة الرضا والقناعة بالوضع الراهن» «قبل» التحرك إلى مستويات جديدة. العلماء التربويون مثل اليانور دوكوورث (١٩٨٧)، يتحدثون عن هذه اللحظات الانتقالية التي يحدث فيها عدم الاتساق بوصفها «نوافذ الفرصة».

أحد أساليب القيادة أنَّه عندما يتطلب الأمر تغييرات كبيرة، من الأفضل الانتظار حتى تخرج المنظمة من الاتساق من تلقاء نفسها، أو البدء بالتغيير في المجالات الأكثر ضعفاً والتي يرجح آن تؤدي للتأثير المتعاقب الذي تناولنا في المثالين الخاصين بإعادة الاتساق. هذا يمثل تطبيقاً لمبادئ فنون الدفاع عن النفس – تعجيل قوة دفع المنظمة من وراء ستار وتوجهها نحو الهدف المنشود. ومن ثم تأتي أهمية النظرة الثابتة للقيادة: تحديد متى وكيف تكون المنظمة متحركة نحو إعادة الاتساق ومستعدة له.

التطور والدورات:

مثل البشر، تمر المنظمات بمراحل في مسار تطورها، كل تطور من مرحلة إلى أخرى يلقي بالمنظمة خارج الاتساق. التحدي في مثل هذه الأوقات هو إيجاد وسائل لتكامل الجديد مع القديم بطريقة تسمح للمنظمة بمواصلة طريقها والشعور بالقوة، مصطحبة معها شخصيتها ومواردها القديمة، ولكنها مهيكلة لقبول الواقع الجديد.

الدراسة الخاصة بحالة كاسا مارينا تُعطي مثالاً جيداً على كيفية انتقال المنظمات بين الاتساق وعدم الاتساق. دعنا نعود للمقارنة مع تطور البشر، مطبقين النموذج

التطوري لبياجيه، بادئين بطفلة تتأقلم على شيء جديد في بيئتها. إنها تكرر ما تفعله مراراً، وتبدأ في تخزين ما تعلمته. إلا أنها تستوعب واقعاً جديداً، ليصبح جزءاً منها. ذلك عبارة عن سلوكيات وإدراكات جديدة - علاقات جديدة بالنسبة لها وللعالم من حولها - تصير جزءاً من تكوينها وهذا ما يشكل شخصيتها. عندما يتم استيعاب هذه الطرق الجديدة، يصير هناك اتصال غالباً، وتعارض مع الطرق القديمة، هذه اللحظة هي ما يطلق عليها أزمة تطورية. لابد أن تتواءم هاتان النظرتان مع الواقع. خلال هذه العملية الجدلية يتحقق شيء جديد يتكون من الواقع القديم والواقع الجديد. يصير هذا الشيء قاعدة إدراكية - خريطة للواقع - توجه سلوك الطفلة، ولكن ذلك لا يستمر، فتنمو الطفلة ويتكرر معها الأمر مرة أخرى وهكذا.

ما يحدث للبشر، يحدث للمنظمات. بدأت كاسا مارينا حياتها برؤية واحدة للواقع - كيف تسير الحياة، ما الذي يجعل لها قيمة، ما الذي يسبب المصاعب - وتأسست المنظمة في البداية كترياق لما عاناه الناس في حياتهم. مع الوقت، كان الأمر يستدعي أن تواجه المنظمة جميع أنواع الوقائع الجديدة بعضها كان يتعلق بمطالب المنظمات المانحة. والبعض الآخر كان معنياً بطبيعة النساء المسحوقات وعائلاتهن، بما فيها أطفالهن المراهقين. عندما تأقلمت كاسا مارينا مع العناصر الجديدة في بيئتها، بدأت التغيير، ولم يكن التغيير يسير وفق خطة، ولكنه كان عشوائياً يكتنفه الشك. عندما بدأت كاسا مارينا عملية تخطيط إستراتيجي تعبر عن رؤيتها وكيفية تطبيقها في المجتمع، فإنها بذلك خلقت واقعاً جديداً كان لابد أن يتوافق مع روحها وأساليبها التنفيذية المعهودة. تحقق ذلك بقيادة شيلا مور.

نموذج العلاقات:

هناك نموذج تطويري ثان، ذو صيغة جدلية، تأسس لتطوير العلاقات الثنائية ويمكن تطبيقه لتوضيح ديناميكيات الاتساق. يمكن أن تصبح العلاقة بين القادة وموظفيهم الأساسيين وأعضاء مجالس الإدارة المؤسسين، متوترة وحادة وملحة وهامة، وتشبه إلى حد كبير العلاقات بين الأزواج. في كلتا العلاقتين، يعتمد كل شريك على الآخر من أجل الدعم والنجاح والسعادة والإنتاجية، كل منهما يشعر بالغيرة من الشركة التي تبعد الآخر عنه، كل يجب عليه أن يتأقلم مع الآخر - ربما بأكثر مما يجب. ومثل الأزواج، يمر القادة ومنظماتهم بدورات من الرومانسية، والصراع، والمصالحة. نموذج العلاقات تم تطويره في كتاب لباري ديم ومايكل جلن (١٩٩٣) بعنوان الأزواج: اكتشاف

ودراسة دورات العلاقات الحميمة. يصف الكتاب مراحل التطور التي يمر بها الأزواج وكيف تتكرر في دورات مستمرة. خلال المرحلة الأولى، مرحلة التوسع والالتزام، يكون كل مبهوراً بالآخر، ويحاول إبراز أفضل ما فيه. كلما ازداد تقديره لها (أو تقديرها له) حاول إدخال المزيد من السرور على قلبها، وكلما ازدادت سعادتها، ازداد تقديرها له نتيجة لذلك؛ ويبدو أنه هو لا يحبها ويقدرها فحسب ولكنه أيضاً يحب نفسه بشكل أكثر من المعتاد. إنه في أفضل حالاته، وليس ذلك من أجل إسعادها فحسب، وإنما هو في طور البزوغ والتقدم. لذلك، لا يكتفي الطرفان باستقبال الحب والتقدير، كل من الآخر، ولكن كل منهما يستخلص أفضل ما في نفسه أيضاً. تجربة هذه الدورة خاصة جداً ومهمة جداً لدرجة أن الشركاء الجدد يعتبرونها عهداً، أو حتى عقداً. بنود العقد تقول إنني سأظل ألعب دوري ما دمت أنت تلعب دورك. ولفترة ممتعة من الوقت يستمر ذلك، شاعرين بسعادة في العطاء مثل السعادة التي يشعران بها في الأخذ.

المرحلة الثانية هي مرحلة الانكماش والتخلي. ينسحب الشركاء إلى داخل أنفسهم ويعودون لحياتهم العادية، يقابلون أصدقاءهم، ويرجعون لارتباطاتهم بالعمل أو العائلة. بعد البدايات القوية الحصرية. تمثل عودة العلاقات الأخرى خطراً على العلاقة الثنائية. يتأقلم الشريكان على هذا الخطر بعدة طرق مختلفة. كلما انسحب أحدهما بعيداً، يحاول الآخر أن يسد الفجوة من خلال التعاطف والتقارب أو التهديد. عندما تنجح هذه الإستراتيجيات جزئياً، قد يشعر الشريك الأكثر التزاماً في العلاقة بالهجر. الشريك الذي يحاول استعادة الآخر قد يبدو غيوراً، مسيطراً، أو على الأقل يفتقد الحساسية بالنسبة للشريك الآخر، كما أن الشريك الأقل التزاماً قد يبدو بارداً أو عزوفاً.

إنهما يتشاجران ويتصالحان، ويصير ذلك نموذجاً متكرراً في المرة التالية التي يبتعد فيها أحدهما، أو يصر على الاحتفاظ بحميمية العلاقة، أو ينتهك العقد الأصلي، تكون هناك مشاجرة أخرى. تحل دورة من الشقاق محل دورة من التوافق وتستحضر أسوأ ما في الشريكين. الجهود للخروج من هذه الأزمة تزيد الأمور سوءاً. قد يقول أحدهما «سأكون أفضل إذا استطعت أنت أن تكون أفضل» ويتلقى الرد الغاضب «أنت مستبد وهذه هي حقيقتك» هذه المرحلة قد تكون صعبة إلى الدرجة التي يستحيل فيها على الشريكين الخروج منها، ينتقل الكثير من الأزواج الجدد قبل أن يتعمق الالتزام.

بالنسبة للأزواج الذين يواصلون التزامهم، هناك مرحلة ثالثة، وهي مرحلة التجميع، والتي يتوصلان فيها إلى منظور جديد ويستطيعون إيقاف المراحل السابقة عند حدها. وفي الواقع، إنهما يقولان «أنا وأنت أكثر تعقيداً مما اعتقدنا في البداية. كل منا

له وجه حسن وآخر سيئ» عندما يتلقيان هذا الدرس، فإنهما يطوران إستراتيجية جديدة: كلما استطاع أحدهما ترسيخ الصفات المثلى في الآخر وإبقاء الصفات السيئة لهما عند حدها الأدنى، استطاعا المضي قدماً معاً. في البداية يكون تحقيق ذلك مريحاً لهما ويساعدهما على الخروج من محنتهما، لكنهما يبقيان فترة قصيرة فقط في هذا الإطار.

الانتشاء أو الزهو الحادث بفعل اختفاء مرحلة الانكماش والتخلي يدفع الزوجين في مرحلة مجددة من التوسع والالتزام. تبرز لحظة رومانسية أخرى، ومع ذلك لابد أن يتكرر الأمر وينغمسا مرة أخرى في مرحلة الانكماش والتخلي.

الأزواج الناجحون يلجؤون إلى فترة أخرى من التجميع، والتي تستمر فترة أطول إذا كان لديهما العزم والمهارة، وتتكرر الدورة مراراً حتى تصير مرحلة التجميع هي مكان التوقف الرئيسي في الدورة. ينطبق ذلك النموذج أيضاً على القادة ومنظماتهم، وسوف نتناول ذلك في الأقسام التالية.

مرحلة التوسع والالتزام:

في وقت مبكر من نشأتهم، بالنسبة للمنظمات التي تتمكن من الاستمرار في النهاية، هناك لحظة يحدث فيها الارتباط بين مهماتهم ورؤيتهم لمستقبل أفضل وإستراتيجياتهم وأنماطهم التشغيلية. قد لا يدرك المراقبون الخارجيون مثل هذا التماسك. قد يلاحظون نشاطاً محموماً وانفعالات تنطلق في كل مكان وغياب للقواعد الواضحة، فالجميع يتحركون بدون أدوار محددة ولا أحد يشرف عليهم بالطبع يكون الارتباط ناقصاً في أحسن الأحوال - الناس يجربون هذا وذاك - أي شيء يمكنه النجاح، أو أي شيء يسمح للمنظمة بالبقاء. لكن هذه الجهود تمنحهم شعوراً جيداً، أنها تجعلهم يشعرون بالإثارة لدرجة الخوف كما تجعلهم يشعرون بالتماسك، مثل عائلة تحاول إنجاح حياتها. عموماً هذه المرحلة المبكرة من العمل الكثيف تستحضر أفضل ما فيها، والمواقف والزملاء يتطلبون الكثير ويحصلون عليه لأنه لا توجد شبكة للسلامة ولا يوجد آخرون للاستعانة بهم.

هناك أيام مشهودة في مسيرة المنظمة يصير للناس والأحداث أبعاد أسطورية في القصص التي تروى عاماً بعد آخر في المتنزهات، والحفلات الاجتماعية ومهرجانات التكريم، قصة المسيرة نفسها يصبح لها تأثير قوي - وتشكل الأساس لثقافة المنظمة، تماماً مثلما يفعل «العقد» للزوجين في مرحلة التوسع والالتزام.

أثناء هذه الفترة شبه الأسطورية، تكون شخصية، ومهارات، وقيم، وأهداف القائد أكثر من متسقة مع المنظمة – تكون متجسدة فيها، يعكس القائد شخصية المنظمة وتعكس المنظمة شخصية القائد، يصيران كياناً واحداً لا ينفصم. سبب ذلك بسيط للغاية: لازالت المنظمة صغيرة، في طور البداية وتأثير القائد يمتد إلى كل مكان حتى عندما تنمو المنظمة، يكون القائد هو الذي يحضر أي موظف جديد بنفسه، وهو الذي يُصيغ رؤية المنظمة، وهو الذي يدفع الرواتب، وهو الذي يضحي بنفسه أكثر من الآخرين. في البداية، يسعى الموظفون الذين يتلقون رواتب والمقطوعون لتحقيق الهدف الذي ينشده القائد يجعل ذلك لحياتهم معنى. يمنحهم ذلك شعوراً بالانتماء، وشعوراً بأهمية عملهم، ولذلك فإنهم يشعرون بشعور الزوجين في مرحلة التوسع، أكبر مما هم عليه عادة وأكثر قدرة وأكثر أهمية، وأكثر ارتباطاً، إنهم جزء من شيء أكبر منهم.

كلما تضخم لديهم هذا الشعور شعر القائد بذلك، في حين يثير القائد حماس الآخرين، يزداد حماسه وترتبط إرادته مع إرادة العاملين في التضحية من أجل قضيتهم، وتتكامل مهاراتهم مع مهارة القائد. يشعر القائد بالامتنان لجهودهم ويخفي أي مظاهر للاستياء في هذا الوقت. تترسخ قيم القائد وتنال التقدير لدى العاملين، الذي يلقون بثقلهم وراءه. كل شيء بالنسبة لشخصية ومهارات القائد يعمل على نحو أفضل في هذه الفترة. يبدو القائد مجداً للمنظمة ويصعب عليه إيجاد الخط الفاصل بينه وبينها وبين شخصيته وحياة العمل وبين شخصيته والرغبات الاجتماعية – كل هذه الأمور تبدو ملتحمة. هذا الالتحام بين القائد والمنظمة قد يكون مؤلماً أحياناً ومثيراً أحياناً، ولكنه في النهاية يحمل البهجة.

مرحلة الانكماش والتخلي:

كما يحدث مع الأزواج، لا تستطيع المنظمات الاستمرار للأبد في هذه الحالة السعيدة، تتغير أحوال المجتمع، وتتغير أنماط وأذواق الناس والخدمات، وتتأثر الاقتصاديات ويقل عدد طالبي الخدمة، ويقل دعم المؤسسات والمانحين، وقد يتوقف لسنوات، والموظفون الجدد قد يحدثون تأثيرات غير متوقعة، مثلما يحدث عندما تستخدم المنظمة أنظمة معلومات أو مديري برامج جدد لهم أساليب مختلفة جداً في العمل، وكما سبق أن رأينا قد يحدث شيء ما في الحياة الشخصية للقائد يؤدي إلى تحول أو اهتزاز في المنظمة.

مع ذلك فإن أكثر التغييرات المتوقعة ترتبط بالتطور الطبيعي. في مرحلة ما من مسار المنظمة، تنسحب المنظمة من الأساليب العشوائية التي سادت البداية، وتبدأ المنظمة في رؤية جهود الرواد المؤسسين كجهود هواة، تبدأ العمليات المنظمة في الظهور وتحل محل الجهود الريادية العشوائية. تبحث المنظمة عن موظفين يتحملون مسئوليات ويحاسبون عليها وعلى النتائج. تريد المنظمة ضوابط مالية، وتريد الاحتراف. يحدث الإحلال بسرعة في بعض المنظمات، وببطء في بعضها يبدأ إحلال الرواد بموظفين متخصصين محترفين، في حين يتميز الرواد المؤسسون بالخبرة المكتسبة من العمل الشاق، والذكاء البديهي والقدرة على التجربة والمغامرة. إلا أنَّ المحترفين يلجؤون إلى التدريب الرسمي، والدرجات العلمية، وتقنين ساعات العمل.

مع تزايد المطالبة بالاحترافية والنظام وازدياد الموظفين الذين يؤمنون بذلك ويكتسبون مكانتهم منه، ينظر للقائد الأصلي على أنه منغلق وساذج، وهاو من المنظور الاحترافي الذي يعززه المؤسسات والمانحون وأعضاء مجلس الإدارة الجدد، ويبدو القائد ناضجاً في حاجته إلى السيطرة على مسار الأمور وغاضباً وعبوساً عندما لا تسير الأمور في مسارها الصحيح.

قد يميل المجلس إلى جانب القائد في السابق، فقد كان الموظفون يمثلون دائرة من الأصدقاء يرشحهم ويعينهم القائد المؤسس، ولكن الآن مع مواجهة الصعوبات المالية أو الحاجة للتوسع، صار المجلس أكثر وعياً بمسئولياته الانتمائية ويشعر بالمزيد من أهمية العمل، ويقوم مثل عاشق يتيقظ لأهمية عمله المهمل وأشغاله أو أسرته وأصدقائه. يشعر القائد بالعزلة وتخلي الناس عنه. ومع الوقت ينمو الصراع، ويتميز بالاتهامات والمطالبات. تتغير موازين القوى، حيث يعمل مجلس الإدارة كصاحب العمل، ويعتبر القائد مسئولاً ويقوم بتوجيهه.

القائد الذي صار يخدم المجلس الآن. هو عادة شخص مستقل جداً - من النوع الذي ينجذب للقيادة العملية التجارية في المقام الأول - ويبدأ في العمل مثلما يفعل الناس المستقلون عندما تكون القيادة في يد الآخرين. يبرز سلوك مضاد للاستقلالية يرفض أداء الأعمال حتى العادية منها التي يطلبها مجلس الإدارة. تنفجر صراعات تشبه صراعات الآباء مع أبنائهم المراهقين بأكثر مما تشبه صراعات قادة مع مجالس إداراتهم. الجانب الأكثر سيطرة يصر على تنفيذ الأشياء «بطريقته»، فكلما ازداد إصرار القائد على العمل بطريقته، ازدادت رغبة المجلس في وضع القيود ودراسة

إمكانيــة اســتبدال القائد. إذا كان الصراع مكتوباً أو انتشــر من خلال الشــائعات، تصيــر المعركة أكثر قوة يتراوح الصراع جيئــة وذهاباً لمدة قد تطول حتى التوصل إلى قرار. كما يحدث مع الأزواج، تبدأ دورة شريرة، تستحضر أسوأ ما في الجانبين وتحل محل الدورة الفاضلة التي كانت تســتحضر أفضل ما فيهما. غالباً ما ينتهي الصراع استبدال القائد وتعيين مدير محترف بدلاً من القائد المؤسس.

نتيجة للصراع وما أســفر عنه، يزداد الغموض بشــأن الهــدف الأصلي للمنظمة. ويتساءل الناس عما إذا كانت المنظمة على قدر من السذاجة يجعلها تعتقد أنها قادرة علــى إنجاز الكثير في المقام الأول. إنهم يتســاءلون عما إذا كانت المنظمة قادرة على الاســتمرار دون أن تكون أكثر واقعية فيما يتعلق بأهدافها، وأســاليبها، والناس الذين تثق فيهم، عندما يثار الشك يصير الناس أكثر محافظة وأكثر حرصاً. إنهم يشاهدون المشــاكل قبل أن يروا الحلول، وهم يصيرون أقل رغبة في اســتثمار أنفسهم – آمالهم وأحلامهم، ورغبتهم في المخاطرة، ووقتهم – أو يبدؤون في تعديل اســتثماراتهم بشكل سريع ومنهك.

بعض المنظمات تحافظ على المســار من خلال التوصل لطريقة أكثر تحفظاً لسير العمل، ولكنهم عند ذلك يتوقفون عن النمو، وقد يتطور الأمر بالنســبة لهذه المنظمات إلــى الركــود والانهيــار. إذا أرادوا تصحيح المســار، فإنهم يكونون شــديدي الحذر ومتخوفــين من الفشــل في المنظمة المتعثرة، وفي هذا المنــاخ لا يعمل الناس بكفاءتهم العادية وتنخفض معنويات الكثير من العاملين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة. قد يلقون باللوم على القادمين الجدد، هؤلاء الذين يمثلون النموذج الاحترافي للعمل. في الوقت نفســه يشعر القادمون الجدد بأنهم مثل المنقذين الذين يجدون مصادر جديدة للتمويل، ومثل المحتلين الذين يســيطرون على أعنة وروح المنظمة باسم الكفاءة، أو قد يمكن إلقاء اللوم على القائد المؤســس، الذي قد يكون الزمن تجاوزه وصار بلا فائدة. وقــد يبدو عديم الكفــاءة مع هؤلاء الناس الجدد وفي ذلك المنــاخ المتحفظ. في كلتا الحالتين، يشــعر الموظفون الباقون بالانعزال وتخلــي القادة عنهم، هؤلاء القادة الذين كانوا يعتبرون أبطالاً في وقت ما.

لا تســتطيع منظمات كثيرة التعافي من فترة الانكمــاش والتخلي. كما يحدث مع الأزواج، تخرج خمسين بالمائة من المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية من السوق خلال الســنوات القليلة الأولى. إنهم يفقدون الروح والاتساق الذي ساد الأيام الأولى، وكلهم احتشدوا خلف القائد ورؤيته، ولم يستطيعوا بناء اتساق جديد بعده.

ربما لم يستطع المؤسس تحقيق التأقلم التام، لكن مع الوقت والتعلم والمراقبة قد يمكنه ذلك، ربما لا يكون القائد الجديد قادراً على استعادة اتساق المنظمة في الشكل الاحترافي. ليس غريباً على المنظمات - مثل كاسا مارينا - أن يتداول علي قيادتها سلسلة من القادة قبل أن يتمكن أحدهم من تحقيق الاتساق مع المنظمة في مرحلة التطور التالية هذه.

مرحلة التجميع (التوليف):

تمضي بعض المنظمات قدماً، وتتكون لديها الرؤية، وتدرك أن هناك قيمة كبيرة للأساليب القديمة للعمليات، كما تدرك أن هناك قيمة كبرى للاحترافية التي يسعون إليها. إنهم يشيدون بحكمة ورؤية وقوة دفع القائد المؤسس. إنهم ينظرون إليه وإلى ما تبقى من طاقم العمل القديم على أنهم أبطال قدامى، تترسخ المعرفة التنظيمية بأكثر مما كان يحدث في الأيام الأولى عندما كان الناس مستغرقين في العمل إلى الدرجة التي تحول بينهم وبين الرؤية الواضحة لها.

عندما تبدأ المنظمة في تجميع أو توليف مزايا كلتا المرحلتين الأوليين، يتم التوصل إلى اتساق جديد. رأينا ذلك في كاسا مارينا عندما كرست شيلا مور نفسها لتحقيق الأهداف الأصلية للمنظمة، ولكنها استبدلت كثيراً من موظفيها الأصليين، وأعادت تنظيم العمليات وعدلت الثقافة من أجل البناء على هذه الأهداف الأصلية.

في المنظمات الأخرى يبقى القائد المؤسس، ويضاف إليه عدد من المديرين المحترفين. منظمة «جمعية الأخوات الكبار في ولاية ماساشوستس خير مثال على ذلك. القائد المؤسس جيري مارتينسون، التي كانت تقوم بكل شيء، من إيجاد التمويل حتى عمل النزهات. لقد كان لها تأثير عميق في حياة كل موظف خلال قيادتها تحت المنظمة وصارت أكثر قوة في الوقت نفسه. بدأ التزايد في إهدار الإمكانيات وكان هناك نقص في الإشراف على العمليات والمحاسبة على المسئوليات. انخفض قدر المنظمة في أعين المانحين، ولم يكن المانحون متأكدين من أنَّ المنظمة تمثل السبيل الأمثل لإنفاق أموالهم في أعمال البر. استجابة لذلك ولأول مرة، تدخل مجلس إدارة المنظمة تحت قيادة الرئيس المحترف الجديد، رنييه لاندرز. أصر المجلس على تقليص دور مارتينسون في إدارة العمليات اليومية، وأمدوها بمدير ممتاز، ميا روبرتز. جعل لاندرز، ومجلس الإدارة الجديد. الخيارات واضحة أمام مارتينسون. إذا كان يمكن لها بمساعدة روبرتز، التخلي عن إدارة العمليات اليومية والتفرغ للإستراتيجية وجميع

الأموال، فإن روبرتز سوف تستمر في القيام بدور رئيس العمليات، وإذا لم يمكن ذلك فإنها قد تتنحى عن منصب المدير التنفيذي.

تمثل سوزن باريكي، منظمة صندوق ائتمان الأطفال، نموذجاً مختلفاً للعلاقة بين المنظمة والقيادة. عندما بدأت المنظمة في التعامل مع التطورات المشابهة الناتجة عن النمو، تساءلت بارتلي عما إذا كان بإمكانها البقاء في القيادة ثم اجتازت مع المنظمة سلسلة من التجارب المتغيرة التي قامت خلالها بالتفويض والتخلي عن بعض الصلاحيات والتي جعلتها تشعر بالخوف مما شاهدته، وتركت بعض المسئوليات من أجل زيادة سيطرتها على المنظمة، ثم عندما أدركت أن ذلك لا يمثل حلاً قامت بتفويض المزيد من الصلاحيات من أجل أن تمارس السيطرة. وهكذا.

لكن بارتلي، على أية حال، امرأة قوية ولديها القدرة على تعيين مستشارين. لقد رأت في النهاية وبوضوح أبعاد العمل الذي تقوم به مع المنظمة. لقد قررت أنها في حاجة لمدير ممتاز تستكمل به نواحي النقص في مهاراتها، وبعد بضع محاولات، وجدت ضالتها في جيري دوهرتي أنه ليس مديراً عاماً رغم ذلك، لكنه أمضى حياته في العمل من آجل الأطفال أصحاب المشاكل ولديه التزام قوي نحوهم تماماً مثل بارتلي. بسبب هذا الالتزام وخبرته الطويلة في المجال، وشخصيته المتواضعة، وقناعته الواضحة بأن يكون الرجل الثاني، لم يكن دوهرتي يمثل تهديداً لبارتلي، ولم يهدد علاقاتها الوثيقة مع موظفيها التنفيذيين. لقد جعل بارتلي تتفرغ للتشريع وتطوير البرامج وما شابه ذلك. كان دوهرتي ملائماً تماماً لكل ما يقوم به من أعمال وشغل فراغاً كبيراً في قيادة المنظمة. إدارته الهادئة قادت المنظمة بثبات خلال مسيرتها ... خلال مجهوداته، ورغبة بارتلي في التعلم، ورغبة الموظفين في إحداث توازن بين القيادة الكاريزمية لبارتلي والأسلوب الإداري الهاوي لاوهرتي، استطاعت المنظمة التوصل إلى التوليفة الصحيحة بدون تغيير القيادة. لقد صارت المنظمة أكثر اتساقاً مما كانت عليه في الأيام الأولى ولكن بشكل مختلف.

عموماً، تُزاوج مرحلة التوليف بين عاطفة وعهود المرحلة الأولى – رغم أنها تكون في شكل أكثر تناغماً – وبين النظام، وليس الحرص الذي تستدعيه المرحلة التالية. تتغير الثقافة بتغير الهياكل والعمليات في أغلبها. فمثلاً لا يستطيع الموظفون مقابلة القائد كثيراً كما كان يحدث من قبل. تُتخذ الفرق التنفيذية القرارات بدلاً من قيام القائد المؤسس بذلك، ربما مع استشارة اتباعه الثقاة، قد لا يعمل الناس لفترات طويلة بشكل مستمر، ولكنهم يعملون بشكل أكثر كفاءة حتى الرواد الأوائل الأكبر سناً يراقبون

الآخرين ويساعدون على استمرارية المبادئ والقيم والرؤية التي سادت فترة التأسيس، ولكن في نبرة مختلفة وبمهارة أكبر وبمنظور أكثر شمولاً ... إنَّهم يعرفون الآن أن النصر لن يتحقق في يوم أو في سنة. لقد أصبحوا أقل خروجاً عن النظام وصاروا مشاركين بانتظام فيه.

دورات جديدة:

بعد التوصل إلى التوليف، يبدو الاتساق الجديد والقائد على خير ما يرام: تنسجم شخصية وقيم وموارد وأهداف القائد والمنظمة والمجتمع. يبدو الاتساق قوياً، على خلاف الاتساق الذي تأسس على الطاقة الضخمة للقائد المؤسس، يبدو ذلك الاتساق مؤسسين من حيث الهيكل، عبر العمليات الرسمية، ومن حيث الثقافة، من خلال المنشورات التي تربط بين المهمة والبرامج والمشروعات، ومن حيث الإستراتيجية، حيث ترتبط الهياكل والعمليات بخطط إستراتيجية وتدفق ثابت للأموال يعتقد الناس أن ذلك سيدوم، حتى لو غادرت قائداً جديداً فسوف يمكن استبدال. في النهاية يزول الغموض. تتفهم المنظمة نفسها وتعرف احتياجاتها وتعرف من هو المناسب ومن هو غير ذلك.

لكن الاتساق لا يستمر للأبد، فهناك مساران محتملان، قد يحدث كل منهما على حده أو قد يتعاقبان.. الأول قد تكون المنظمة وقيادتها مسرورة بالعودة إلى الاتساق والفعالية وسعيدة بما يترتب على ذلك من إمكانيات ... الأمر الذي يجعلها تدخل مرحلة أخرى من التوسع والالتزام مرة أخرى. تتناغم العمليات والموظفون ويقدمون أفضل ما لديهم – الكل في خدمة المهمة التي صارت مرة أخرى واضحة وسهلة التحقيق. قد تستمر هذه المرحلة لفترة من الوقت، ولكن ليس لوقت طويل – ليس أكثر من بضع سنين. أحد الأسباب هو أنَّ الطموح يمتد بعيداً أثناء هذه المرحلة – يبدو أنه لا يوجد شيء لا يمكن تحقيقه خلال هذه المرحلة يتحرك الناس بعيداً أثناء هذه المرحلة – يبدو أنه لا يوجد شيء لا يمكن تحقيقه خلال هذه المرحلة. يتحرك الناس بعيداً عن المنطقة الأثيرة لهم وفي النهاية يخفقون في المرة الأولى. قد يمكنهم تدارك الأمر والازدهار مجدداً، وربما في المرة الثانية والثالثة كذلك. لكنه، عاجلاً أم آجلاً يرتكبون خطأ كبيراً، ويفقدون الثقة أو تقل مواردهم، ويبدأ السقوط بطريقة تشبه الدخول في نسخة ثانية من مرحلة الانكماش والتخلي.

في المسار الآخر لا تتكرر مرحلة التوسع والالتزام مرة أخرى، وحتى عندما تكون المنظمة في أكثر أوضاعها استقراراً يمكن أن يحدث الكثير من الأشياء التي تخرجها

عن اتســاقها ويبرز التغيير مرة أخرى، ويجعل القيادة عاجزة عن الاحتفاظ بالاتســاق أو العودة بالمنظمة إلى الاتســاق في أعقاب فترات مقيــدة من التفكك والانحلال مرة أخرى، ويمكن أن تنهار الاقتصاديات. تفقد الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة بريقها لدى العملاء والممولين، وتتطلب جهود التوافق إجراء تغييرات داخلية، تحتاج إلى موظفين جدد مما قد يترتب عليه مزيد من التغييرات. تبدو التغيرات عشوائية وتظهر المنظمــة كأنهــا أخطبوط ضخم تتحرك أطرافه في كل اتجاه بعشــوائية قبل أن يمكن تنسيق هذه التغييرات. وبينما يهرب الاتساق خلال الجهود المبكرة للقيادة، فإن الجهود التالية تبدو عشــوائية، وتتخذ صورة ردود أفعال ومســكنات قد تصير أشــبه بصرخة مجنونة حيث يتســبب كل فعل بــرد فعل مضاد يُفقد الثقة. تفشــل الحلول القديمة، وتفتقد الحلول الجديدة الوضوح. لقد بدأت مرحلة ثانية من الانكماش والتخلي.

ومع ذلك كما حدث من قبل، تكتسب منظمات كثيرة منظوراً، وتوقف عملية الانهيار، وتبدأ عملية تكامل القديم مع الجديد وتصل في النهاية إلى توليف جديد لاستحضار التوليــف الجديد فإنهــم يقيمون ما هو جديد ... الظروف التي يجب أن تتكيف معها منظماتهم والأهداف الجديدة التي يطمحون إليها. ثانياً إنهم يحددون الناس المؤهلين للتقدم مع المنظمة، ومن ثم يمكنهم متابعة المسارات المحددة بما يسهل طريقهم. ثالثاً يشــيع القادة الروح الريادية للمنظمة الأصلية أو للمنظمات المعاصرة الأخرى. عندما يتم الاقتران بين الموظفين الأساسيين والمشاريع المركزية الجديدة مع المعارف المكتسبة والموارد في الشــكل الريادي للمنظمة يحدث الانســجام. ويؤدي النجاح إلى المزيد من النجاح. ويستخرج الناس والعمليات أفضل ما في أحدهم الآخر، قد يستدعي كل ذلك قيــادة جديدة أو يحدث تحولاً في القيادة القديمة التي بشــكل ما تثق في الأســلوب الجديد أكثر مما تثق في نفسها.

مجال الحل:

الأمر المثير للدهشة هو أنَّ الأزمات التطويرية التي تحدث خلال مرحلة الانكماش والتخلي تمنح القادة أفضل الفرص للتغيير السريع، وتتكسر القوالب الثابتة للمنظمة. يكثر الارتباك والفوضى والرغبة في الوصول لمرفأ آمن – أي الرغبة في التوصل إلى توليف جديد. وعندما يحتفظ القادة بالمنظور الإبداعي وما يكفي من الهدوء لتحديد ودعــم القوى التي تتحرك في اتجاه مهمة المنظمــة – فإنَّهم يصيرون أكثر قدرة على توجيه المنظمة باتجاه اتساق جديد.

المراجع:

Duckworth, E., (1987). The having of wonderful ideas and other essays on teaching and learning. New York Teachers College Press.

Dym, B., & Glenn, M. (1993). Couples: Exploring and understanding the cycles of intimate relationships. New York: Harper Collins.

Lewin, K. (1978). Resolving social conflicts. New York: Harper.

Prigogine I., & Stengers, I. (1984). Order out chaos: Man's new dialogue with nature. New York: Bantam Books.

الفصل الثامن
مدرسة المجتمع العلاجية النهارية
منظمة متجانسة تجانساً جميلاً

توجد مدرسة المجتمع العلاجية النهارية في لكسينجتون بولاية ماساشوستس وهي منظمة متسقة اتساقاً جميلاً ومقصوداً. هذه المنظمة تبين كيف يستطيع القادة والمنظمات والمجتمعات أو الأسواق أن يحققوا الاتساق الفعال المستمر بعضهم مع بعض. من أجل تحليل عناصر نجاحها، فصلنا هذه العناصر وسوف نصفها في هذا الفصل بداية من منبعها، وعملياتها، وقيمها المضمنة.

القيادة بالتركيز على الرسالة:

بُنيت مدرسة المجتمع العلاجية النهارية من لا شيء، وكانت المدرسة من بنات أفكار روس هوبتمان، وهو طبيب نفسي تقاسم الفكرة والتنفيذ مع نانسي فولر (زوجته فيما بعد) والآن شابيرو وهو مدرس سابق في هيدستارت، وترودي جودمان، وتوم مكورماك، وهما أقل تدريباً نسبياً ولكنهما من الموهوبين في مجال الصحة النفسية. بدأت المدرسة في حجرة صغيرة في منطقة مهجورة من مركز الصحة النفسية بولاية ماساشوستس.. الآن تتمتع المدرسة بشهرة كبيرة في نيو إنجلاند وخارجها، ويعمل بها ٣٦ موظفاً متفرغًا. تقول فولر: «ثلاثتنا» (هوبتمان، وفولر، وشابيرو) كنا نتشارك في العاطفة ومجال العمل، وهي أحد المنسقين الثلاثة للمدرسة. كان الطموح والرغبة يتركز في بناء وتشغيل مجتمع علاجي لكل من الأطفال المضطربين الذين يتلقون العلاج، والموظفين الذين يعملون فيه. كان كل شيء ينبع من هذه الفكرة.

نشأة فئات المجتمع والمشاريع:

يشترك المؤسسون في كثير من صفات الرواد. إنهم يصنعون مقوماتهم التي لا يمكنهم شراؤها. لقد اكتشفوا وأسسوا طرقاً وأساليب خاصة بهم في الإدارة والعلاج وحققوا ذلك بسرعة، وتغيرت أفكارهم الأصلية المشتقة من أفكار المحللين النفسيين البريطانيين وينكوت وبيون - رعاية الأطفال في مناخ من الألفة، والاهتمام، والحزم بما يسمح لهم بالخروج من عزلتهم والتغلب على آلامهم ومعاناتهم - مع الوقت، عندما قاموا بتطبيقها في شكل برامج واقعية.

منذ البداية، كان هوبتمان ورفاقه متفتحين، وعلى الرغم من تكريسه لفكرة احتجاز الأطفال، إلا أنه لم يكن ميالاً للسيطرة قط، وقد تخلى عن قيادة عمليات المدرسة للآخرين، وبالذات لفولر. هذا الفعل البسيط الذي طبق باستمرار على مدى ٣٠ عاماً تقريباً، هو ما منح الاستقرار والفعالية للمدرسة في إطار واضح ومحدد، كان كل قائد وموظف وطفل، وولي أمر يستطيع أن يعرض أفكاره وكانت هذه الأفكار تسمح وتدرس باحترام وتقدير.

الأساس المشترك:

المؤسسون الثلاثة ومديرو المدرسة كلهم من الأطباء والمدرسين الموهوبين، ولديهم خبرة كبيرة في التعامل مع الأطفال المضطربين في الفصول الدراسية. بصرف النظر عن مواقعهم. كانوا يستمرون في بناء معارفهم العلاجية، وتجديد خبراتهم. ومناقشة ذلك مع أنفسهم ومع الآخرين. ابتعدت فولر عن الفصل الدراسي عندما كان ابنها صغيراً، وبدأ شابيرو في توجيه الفعاليات الدراسية والعلاجية. كان ذلك التحول بسيط الأثر ومقبولاً.

سمح الأساس المشترك لهم بتقدير اختلافاتهم واعتماد كل منهم على الآخر، ولم يكن لدى أي منهم ميول للقيام بكل العمل أو الاستحواذ عليه.

روح الالتزام والحرية والإبداع:

كان القادة المؤسسون لا يجندون هرمية القيادة. وحاولوا تأسيس قيادة جماعية كانت فولر أكثرهم ميلاً لأعمال الإدارة اليومية ومتابعة التفاصيل الإدارية، وكانت تعتقد أن هناك شخصاً واحداً يجب أن يكون مسئولاً، وهذا الشخص يجب أن يكون هي. منذ البدايات الأولى للمدرسة احتفظت فولر بالقيادة الإدارية. وكانت أقرب ما يمكن لرئيس عمليات المدرسة. وبرغم دورها فقد بزغ نوع من القيادة الجماعية، وقد شق كل من فولر، وهوتجان، وشابيرو طريقهم وصار لكل منهم دور مميز.

ربما كان شابيرو هو الأكثر تطرفاً في ميوله الديموقراطية، وقد بدأ العمل منذ نهاية الستينيات في المدارس العامة ضمن برنامج «هيدستارت». هناك كما يقول: كانت كلمة الرئيس هي المسموعة وما عداها لا قيمة له، وقد كره ذلك. كان عمله بمدرسة المجتمع العلاجية النهارية بمثابة رد على الممارسات القهرية الاستبدادية في مكان العمل لتوضيح كيفية دخول وجهات النظر البديلة واحتضانها في ثقافة وبرامج

المدرســـة، ويروي شـــابيرو قصة عن الأيام الأولى في المدرسة عندما كان يتعين اتخاذ قراراتهم.

فـــي مرحلة ما، كان لدى شـــابيرو ومكورماك وجودمان الفكرة نفســـها عن هيكل الفصـــل الدراســـي، ولكن هوبتمـــان كان لديه فكرة أخرى. على خـــلاف المتوقع، كان شـــابيرو مســـتعداً لتأييد فكرة هوبتمان، لكن هوبتمان اعتـــرض. طلب هوبتمان من زملائه الأصغر ســـناً تجربة الفكرة، وذلك وضع أساس العمل بالمدرسة، وصارت هذه اللحظـــة فارقـــة. ومثل هذه اللحظات لهـــا أهميتها في تاريخ وتطـــور أنماط القيادة والثقافـــات والمنظمات. وغالبـــاً ما تروى هذه القصة للمدرســـين، والهدف منها هو: لا تخـــف أن يكون لديك أفكار، وأن تصوغها وأن تجربها. لدعم هذه الفكرة، يســـأل المشـــرفون التربويون والعلاجيون زملاءهم الأصغر ســـناً: «ما هـــي فكرتك؟ جربها وحدثنـــي عن مدى نجاحها». لقـــد تكررت هذه الجمل كثيراً حتـــى صارت الآن مثل السحر. هذه الجملة التي قالها هوبتمان ذات مرة، ثم شابيرو وفولر للآخرين، صارت تنتقل بين الأجيال ويقولها كل شخص للأطفال، وذلك ما يجعل من كل شخص قائداً.

تقول ليندا بوتلر، إحدى كبار الموظفين بخبرة تقترب من ١٨ ســـنة: «أحد الأسباب التي تجعلني اســـتمر هنا هو عـــدم وجود نظام هرمي للقيادة يرعـــب الموظفين. يتم الاستماع لكل موظف واحترام وجهة نظرة على حد سواء ... لا أعني أننا لدينا جميعاً صلاحية اتخاذ القرار نفســـها، ولكننا جميعاً متســـاوون أفراداً ونتمتع بالاحترام. أنا أقوم بالشيء نفسه مع الموظفين الصغار، واستمع إليهم وأتعلم منهم.

يُمنح الناس مجالاً لتطوير أنماطهم الخاصة المميزة، يتم تشـــجيعهم على الابتكار. تقول فولر: «لكي يمكنك الســـيطرة على أفكارك ينبغي أن يكون لديك مرعى واسع». يتفق القادة والموظفون على أن المنظمات تنهض بالبناء على إيجابياتها. ويجب أن يستغل كل فرد نقاط القوة ويبني عليها وأن يستمر ذلك ما دام لديهم القدرة والإرادة.

القيادة بالتعليم والمراقبة:

فـــي البداية، كان هوبتمان هو القائـــد الطبي. كان يدرب الآخرين ويعلمهم كل يوم في جلسات رسمية وغير رسمية على مدى بضعة أعوام. بعد ذلك صار الأمر منوطاً بشابيرو وفولر، وآخرين، ليقوموا بذلك. يعمل شابيرو الآن مع جميع المدرسين ويقوم بنشـــر أهداف وقيم وثقافة المنظمة، وهو يفعل ذلـــك غالباً من خلال الروايات. يمثل ذلك جزءاً من ثقافته التي نشأ عليها والتقاليد التي انجذب إليها خلال شبابه. قصته:

«اذهب وجرب ذلك» التي شجع فيها هوبتمان شابيرو وآخرين على المبادرة، والتجربة، والجرأة، هي جزء أساسي من أسلوب للقيادة والثقافة التي بناها.

الإشراف العلاجي هو لب التعلم والثقافة. الجميع يتلقى إشرافاً علاجياً (أو تنظيمياً) وثيقاً، حيث يتم تعلم الكفاءة المهنية والقيم الثقافية. هذه الخبرات تكون عموماً في مجال التعلم العلاجي وتوثيق العلاقات الشخصية. يعكس ذلك اعتقاد المدرسة بأنه لا توجد حدود واضحة بين السلوك الشخصي والمهني. إنَّهم يعتقدون آن الإنسان يجب أن يكون شخصاً جيداً لكي يكون مهنياً جيداً. ويجب أن تكون كريماً ومتعاوناً. يجب أن تكون منتبهاً إلى نفسك وإلى تأثيرك في الآخرين، سواء كان ذلك عن عمد أو غير ذلك.

بشكل ما، قد لا يكون هناك جديد بشأن هذه الفكرة. فمنذ أن أصر فرويد على ضرورة مشاركة الأطباء النفسيين في دورات تدريبية عن التحليل النفسي، ناضل الأطباء المعالجون من أجل تقليل خلفيتهم وأفكارهم ومشاعرهم على أساليب تعاملهم مع مرضاهم. لقد حاول قادة المدرسة تعميم هذه الفكرة على إدارة جميع شئون المدرسة، بما في ذلك العلاقة بين الطبيب والمريض والعلاقة بين المدرس والطالب، بالإضافة إلى جميع أعمال الموظفين، وتعاملات الموظفين مع أولياء الأمور، وتعاملاتهم مع المؤسسات الأخرى. لقد كانت هناك، في الواقع، جهود مستديمة للحفاظ على اتساق السلوك والقيم في جميع مجالات عمل المدرسة.

بالإضافة إلى الإشراف الفردي، يشارك كل شخص في الإشراف الجماعي، الذي يقوم فيه الأفراد بعرض الحالات على الآخرين وعلى كبير المشرفين العلاجيين، شابيرو غالباً. في هذه الاجتماعات تُصاغ قيم، وثقافة، وأساليب التواصل المفضلة في المدرسة وتنتقل من جيل لآخر. يدرس كبار الأطباء أسلوب المدرسة في توفير ملجأ آمن للأطفال يسمح لهم بالانفتاح على العالم وتجربة سلوكيات جديدة. على غرار ذلك، يقوم كبير الأطباء بتوفير ملجأ آمن لصغار الأطباء حيث يمكنهم مناقشة الصعوبات الفنية والشخصية التي تعترضهم من أجل تحسين كفاءتهم المهنية، ولا يعني ذلك أن المجموعات خاملة ولطيفة، وفي الواقع، تُثار العديد من القضايا الصعبة والساخنة، ولكن تتم مناقشتها في مناخ من الاحترام. تستمر المناقشة حتى التوصل إلى الحلول. يتم متابعة الحلول أثناء الجلسات التالية، وفي جلسات الإشراف الفردي، وفي المقابلات الجماعية. يكال المديح والتقدير لهؤلاء الذين يتبعون أساليب المدرسة في الواقع. كما يتم مواجهة الأعمال التي تنتهك هذه الأساليب – مثل السلوكيات الجافة، أو اللامبالية، أو غير الحيادية.

القيادة بصفتها داعمة:

طبقاً لليندا بوتلر، «هناك هرمية للمسئولية وليست القيادة، لذلك يشعر كل فرد بالدعم». إنها تذكر ذلك مراراً وتكراراً - أنه يحقق قدراً كبيراً من الراحة، ويسمح لها وللآخرين باغتنام الفرص وإيجاد بيئة مناسبة لموظفيها. إن ذلك هو السبب الرئيسي في استمرارها، هي والآخرين، في العمل بالمدرسة هذه المدة الطويلة.

عندما تثار صعوبات أو يحدث ارتباك على نطاق واسع ويرتبط بالشئون العليا للسياسة أو الإستراتيجية، سوف يقول شابيرو، وفولر، وهوبتمان، كل على حدة أو معاً: «هنا يأتي دور ما لاتخاذ القرار - إنها مسئوليتنا وسنتعامل مع ذلك. «يبدو ذلك مريحاً لآخرين، خاصة عندما يرجع القادة بسرعة إلى المجموعة الكبرى بقراراتهم أو اعتباراتهم، كمسألة مبدأ وعادة.

الدعم والتعليم من خلال الثقافة والهيكل. التزام القيادة بدعم الموظفين. الذين بدورهم يدعمون الأطفال، يتعزز من خلال ثقافة المدرسة. ففي الاجتماعات الصغيرة والكبيرة، كان يمكن الربط باستمرار بين توافر الدعم وضرورة مشاركة الجميع، ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها العلاجية والتربوية.

الثقافة، هي الأخرى، مدعومة بالهيكل التنظيمي للمدرسة. تأسس الهيكل التنظيمي كي يؤدي إلى زيادة القوة الدافعة للعاملين وسرعة اتخاذ القرار، وذلك يمثل وسيلة أخرى للدعم. لا يُترك الموظفون حيارى حين يتوجهون بأسئلتهم العلاجية أو تلك الأسئلة المتعلقة بالسياسات للقيادة. لذلك يتم تجنب الفوضى والارتباك، وذلك إنجاز ضخم في مدرسة تخدم الأطفال المضطربين وآباءهم الذين هم غالباً كذلك. وفي حال وجود مشكلة علاجية، يرفعها الموظفون على الفور لمشرفيهم أو مباشرة للقادة. الموظفون لديهم توجيهات تحثهم على ذلك، ويتعرضون للنقد إذا أخفقوا، فالحل السريع للمشاكل يمثل إحدى السمات الواضحة والهامة لعمليات المدرسة. عندما سئلت إحدى الموظفات عن كيفية تصرفها في المسائل الشائكة، مثلما يحدث عندما يريد أحد الآباء تقديم خدمات مختلفة لابنه لا تتوافر في المدرسة، قالت: «تعلم أن هناك جلسة إشرافية أو اجتماعاً فصلياً كل يوم أو اثنين». «أو كما تقول نفس الموظفة» إن الهيكل يدعم العاملين بنفس القدر الذي يدعم به الأطفال ... لا أعتقد أنني يمكنني العمل مع الأطفال على هذا النحو بدونه.

القيادة من خلال التطبيق والتجسيد:

يجسد كل من القادة الثلاثة نمط السلوك الذي يريد مشاهدته في موظفيه. هوبتمان يشجع موظفيه باستمرار، فهو يدعم استقلاليتهم ويدعوهم إلى إبداء الشجاعة حيال ما يقتنعون به في عملهم، وعندما يشعرون بالارتباك ويطلبون منه المساعدة، فإنه يقدم لهم نصائح واضحة وحاسمة على الفور. تجمع فولر ما بين الموهبة الإدارية والشخصية الجيدة، وهي تدير العلاقات مع الوكالات الحكومية بأسلوب دقيق وسريع لا يسبب إزعاجاً لأي فرد. إنهم يتوقعون منها الإنجاز الكامل، وتيسير التعاملات المؤسساتية، حيث يتعلم منها الآخرون ويسيرون على نهجها، فبابها مفتوح دائماً، وهي هادئة المزاج وترحب بالجميع. الجميع يشعرون بالأمان مع فيلر، إنها بمثابة الأم للعاملين الصغار. فهي تستمع باهتمام لمخاوفهم وظنونهم وتقدم لهم النصيحة اللطيفة الحازمة.

آلان شابيرو هو الأكثر حدة وقلقاً واستعجالاً بين القادة الثلاثة. إذا كان هناك ما يجب فعله، فهو يفعله الآن. والناس يرونه يفعل ذلك. يتصرف شابيرو على هذا النحو في منزله، إنه يغسل الأطباق، ويدفع الفواتير، ويرد على المقالات الهاتفية والخطابات. إن سماته الشخصية راسخة في أعماقه. ويزيد من رسوخها ثلاثة عقود من الانضباط الذي تأسس من خلال تجاربه الطويلة والمتنوعة، وهو يعبر عن هذه السمات خلال عمله في المدرسة.

إنه دائب الحركة أثناء النهار. وهو مغرم بالتعليم من خلال الأفعال. ويجوب القاعات مثل عمدة مدينة صغيرة، ويحيي الجميع، ويسأل العاملين عن أزواجهم، وأقاربهم، ومناسباتهم العائلية. وهو تبادل الحديث مع الأطفال والمعلمين. وهو يقوم بالقليل من المداخلات أثناء تجواله، كأن يوقف طفلاً ويسأله وجهاً لوجه عن كيفية سير مشروع معين، ثم يتوقف لحظياً لمراجعة خطة المنهج مع أحد المدرسين، أو لتنظيم اجتماع للعاملين مع أحد كبار المديرين. ففي كل مقابلة هناك شعور بالارتباط والتلقائية. لقد تم حل الكثير من المشاكل أثناء هذه الجولات داخل القاعات. لا معنى للانتظار إلا إذا كانت المشكلة معقدة. ويتم التعامل مع المشاكل في حينها ومكانها. وقد يتصور أحد أن هذه السرعة قد تلقى ظلالاً من التوتر وتزيد من الأعباء، لكن الاجتماعات تكون دائماً هادئة. كل التفاصيل تعتبر هامة. وكل العلاقات والأفراد يتم تقييمهم. قد تكون موهبة شابير البارزة هي قدرته على آن يجعل كل شخص يشعر بالأهمية وآن يجعل كل لحظة لها أهمية.

إن المنظمة بأكملها مكرسة لتشكيل السلوك الذي تحاول تعليمه للأطفال، ويتضمن ذلك الصراحة والاحترام في الحديث، الدفء في العلاقة وقبول الآخر، والفضول العلمي والانفتاح على الأفكار الجديدة. تقول ليندا بوتلر واصفة القادة الثلاثة، وأيضاً نفسها والعاملين الآخرين: «تسود مظاهر اللطف والاحترام تصرفات القادة الثلاثة للمدرسة». كما تؤكد فولر «نحن نقود من خلال القدوة، ونحن نمثل النزاهة، والأمانة، والاحترافية، والمهارة والمشاركة في حياتنا الشخصية». إنها تقول ذلك بقوة لا تنسجم مع أسلوبها الهادئ والمريح، ويبدو أن ذلك هو لب معتقداتها. يوافق هوبتمان على ذلك، ويبدو شابيرو كمن كرس حياته في العمل وفي البيت لإحياء معتقداته.

تجسيد التعددية والتكامل في القيادة. تتسق جهود المدرسة لإحياء قيمها، فقد يتخيل شخص ما وجود مناخ مقفل يتم فيه فرض أسلوب معين للحياة. هذا حقيقي، يجب على الشخص تولي القيادة، والقبض على زمام الأمور، واتخاذ القرار والتأكيد عليه، ولكنه من الضروري أيضاً أن يبقى هذا الشخص على ما هو عليه. المدرسة مجتمع تعددي يرحب بالاختلافات بين الناس، فكل يحب رواية قصص عن الآخرين، والكثير من هذه القصص مرحة، والكل يؤكد التميز واللامركزية، في إطار من الاحترام الذي يسود المدرسة.

لم يحاول هوبتمان، وفولر، وشابيرو أن يكونوا متشابهين. إنهم يؤكدون ويعتمدون على اختلافاتهم كي يكمل كل فرد منهم الآخَرين – حيث تتوافر في أحدهم المهارة التي قد لا تتوافر للآخَرين – وذلك يعطي القدوة للآخرين كي يكونا كذلك. ليس هناك ما يشجع أي شخص على أن يكون هو كل شيء أو يقوم بكل شيء في المجال العلاجي والتعليمي، فكل له دوره، وكل يؤدي دوره وهو يعلم أن الآخَرين يفعلان ذلك أيضاً، وأن ذلك سيؤدي إلى النجاح.

هؤلاء القادة الثلاثة المتكافئون يمررون القدوة للعاملين معهم – ٣٦ من المدرسين والأطباء النفسيين. هوبتمان خجول قليلاً ومثقف وعملي جداً، وهو يحب مجال الشئون المالية وتطوير المنظمة. إنه طبيب نفسي ودرجته العلمية تغطي مكانة عالية في المجالات الطبية والتعليمية والحكومية، وقد استخدم هذه المكانة للمساعدة في بناء المدرسة. آراؤه الطبية لها قيمة عالية. تقول بونلر: «عندما تكون هناك مشكلة طبية معقدة، فإنني ألجأ غالباً إلى بروس – الاسم الأول لـ هوبتمان – لأنه يعطي توجيهات واضحة وحاسمة، ويتحمل نتيجة القرار، عندما تشعر أن «بروس قال ذلك» فإننا لا نشعر بالقلق حيال الأمر.

فولر عاطفيـــة، منظمة جداً، واجتماعية أكثر من هوبتمان، يرتاح الناس لوجودها، وهي تدرك كذلك الحدود والقواعد. هي، كما يقول شابيرو، أفضل من يحل المشاكل في المجموعة، فهي تبث الحياة في الأفكار من خلال عملها مع حكومة الولاية والأنظمة المحلية. هذه التوليفة من العاطفــة، والوضوح، والقدرة التنظيمية جعلت فولر مديراً تنظيميــاً: إنها تصدر القـــرارات الخاصة بالموظفين. وهي رئيســة للعمليات والوجه الإعلامي للقرارات، حيث تعلنها وتفرض تنفيذها. إنها تعتقد كذلك عن نفسها بأنها المسئولة عن العمليات، وأنها الشخص الذي يربط بين هذه العمليات حيث ترى الصورة الكاملة، وتفكر على المدى البعيد، وسوف يوافق الآخرون على ذلك.

شــابيرو له حضور مميز، فهو يتمتع بالذكاء، والعاطفــة وروح الدعابة، والحضور الموائــم بين الناس، إنــه القائد. وهو يمثــل الإطار الثقافي للمنظمة ويســبغ تقاليد هوبتمــان في القيــادة من خلال القدوة. العاملون يراقبونــه ويعرفون ما الذي عليهم عمله، وما الذي عليهم الامتناع عن عمله، يمكنه أن يكون حازماً في لحظة، ومرحاً في اللحظة التالية، لكنك ســوف تعلم القواعد عندما تكون بجواره. يُشار إليه على سبيل الدعابة بأنه المدير لأنه يتميز بالوضوح والرغبة في التصرف الســريع، ولأنه يمكن أن يثير الرعب.

يلخص هوبتمان الاختلافات بين هذه الشــخصيات القيادة في هذه العبارة: «إنني اســتريح أكثر للنهايات المفتوحــة، فذلك يؤدي إلى إجهاض القـــرارات غير الناضجة وتشــجيع الإبداع». في الواقع، يمثل هوبتمان مركز الإبداع في المدرسة. فولر «تتأكد مــن أن جميع النهايات المفتوحة قد التأمت، وذلك يشــعر الجميــع بالاطمئنان. إنهم يعلمــون أين يقفون، وشــابيرو يضع النهايات»، وهذا يجعل عمليات المدرســة تتســم بالسرعة في الإنجاز. الثلاثة يعيرون أهمية كبرى لضرورة معرفة العاملين أين يقفون، فذلك يشعرهم بالأمان ويسمح لهم باتخاذ مواقف محددة وتجريب أساليب جديدة.

إنهم سوياً يغطون القواعد التنظيمية التقليدية. هوبتمان يقوم بعمل المدير التنفيذي ويقوم بالأعمال ذات الارتباط بالمجتمع الأكبر، والتوجيه الإســتراتيجي، وهو هو الذي يبتكر البرامج الجديدة ويضع أسس السياسة. كانت إحدى أفكاره، على سبيل المثال، وضع المدرسة ضمن المدارس العامة المحلية، مما يزيد من إمكانياتها ويحقق لها ارتبطاً أقوى من المدارس. يعمل فولر وشــابيرو معاً بصفة رؤساء عمليات، ويديران العمليات اليومية للمدرســة. تختص فولر بالشئون الإدارية، ويتولى شابيرو مسئولية المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل شــابيرو مثل هوبتمان رئيســاً للمبيعات «الإقناع»: هوبتمان

يقوم بالبيع – الإقناع – للمؤسسات المالية والسياسية، وشابيرو يقوم بالبيع للمدارس وأولياء الأمور، ومجالس الآباء وما شابه ذلك. يقوم الثلاثة بالتعاون في وضع الخطط الإستراتيجية، والتسويق، والمبيعات، والعمليات. تمثل فولر محكمة الاستئناف النهائي، حيث يشعر المرء أنها مسئولة عن كل ما يحدث. ويمثل هوبتمان دور الجَد إلى حد ما، وشابيرو وفولر هما الوالدان.

بينما يقومون باتخاذ العديد من القرارات الكبرى معاً، إلا أنَّ كلاً منهم لديه الصلاحية لاتخاذ الكثير من القرارات بمفرده. إنهم لا يضعون معوقات فيما بينهم ويثق بعضهم ببعض.

انسجام الفلسفة وعلم النفس والممارسة:

رغم التقدير الكبير لقيم الاختلاف والتنوع، تحقق المدرسة اتحاداً وثيقاً للفلسفة، وعلم النفس، والممارسة.

الفلسفة: تؤمن المنظمة إيماناً عميقاً بقيم التراحم، والكرم، وحب المعرفة، والاهتمام بكل شخص، وهذه القيم تلتحم بالممارسة اليومية والسلوك السائد.

علم النفس: تؤمن المنظمة بأن تنفيذ فلسفتها سيوجد مناخاً يحقق الارتياح والثقة للأطفال المضطربين، ومن ثم يمكنهم التعلم. وهم يؤمنون بأن حرية الوصول للمعلومات تساعد في عملية التعلم، ومعيار حرية الوصول للمعلومات متاح للجميع، وليس للأطفال فحسب.

الممارسة: كل ما يقومون به يعكس قيمهم ويشيع النظريات التي تطور التعلم. الثقافة السائدة في حجرات الدراسة، وفي ندوات التطور المهني، وفي اجتماعات اللجنة التنفيذية لا تتغير، والطريقة التي عامل بها المدرسون تتلاءم مع الثقافة. يستفسر القادة كثيراً عن الحياة المنزلية، وينصتون باهتمام إلى المشاكل أو الأحداث السارية، ويضعون ظروف عمل مرنة لتناسب أوضاع العائلات. الناس يحيون بعضهم بعمق وغالباً ما يتبادلون القبل والأحضان. يقول أحد المدرسين: «هناك تداخل جميل بين العمل والحياة الشخصية، فالقادة يهتمون بكل شيء، وهم يعلمون ما يحدث في حياتك الشخصية لأنهم يخصصون وقتاً لك ... يجلسون معك وتشعر بأن اهتمامهم حقيقي ومخلص».

الانفتاح العملي للتأثير والتغيير الخارجي:

نوع الاتساق الذي تمارسه المدرسة وقادتها يتحقق من خلال انعزالها وتمسكها الشديد بقيمها. حتى بعد أن حقق القادة مكانة أسطورية في نفوس الموظفين وأولياء الأمور، فإنهم كانوا بعيدين عن التعصب ولم يحاولوا الانعزال عن الناس مثلما يحدث عادة للحفاظ على هذا النوع من المكانة. خلال مسيرة المدرسة، لم ينعزل القادة مطلقاً وكانوا ينشدون الحكمة والخبرة من جهات خارجية. لقد أصروا على التدريب المستمر للموظفين من خلال دورات تدريبية خارجية - خارج المدرسة - ونقل خبراتهم إلى المدرسة، إما من خلال عقد ندوات بأنفسهم وإما من خلال إحضار مدرسين آخرين للمدرسة. لقد جلبوا أطباء كباراً لهم أساليب مختلفة تتحدى الأساليب السارية، وخلال إحدى الأساليب السارية، وخلال إحدى الأزمات الإدارية استعانوا باستشاري إداري.

يعمل قادة المدرسة على شكل مجموعات متكافئة مهيأة ومكرسة لأساليبها في تنفيذ الأمور، فمثلاً عندما يترك المدرسون الأساسيون القدامى العمل ويكون هناك حاجة لزيادة المدرسين، يقومون بتوظيف مدرسين جدد غير ملمين بأسلوب المدرسة نتيجة لذلك، يجد شابيرو وفولر أنفسهما يعملان على نحو أكثر بأسلوب هرمي للقيادة، وهو الأمر الذي لا يحبذانه. من هنا تنشأ الصراعات والمصاعب الإدارية. لذلك استعانوا باستشاري ساعدهم على بناء هيكل إداري رسمي بدلاً من الهيكل العمومي الذي يساوي بين مختلف العاملين، كما حدد صياغة جديدة لعمليات المنظمة، في إطار الهيكل الرسمي تم تدريجياً إعادة تنظيم العمليات. مثلاً، صار هناك فريق تنفيذي، ولكن كان لكل رأيه وتمت الاستعانة بآخرين غالباً. حدث ذلك أيضاً في مجموعات المهام، وجماعات الإشراف العلاجي، واجتماعات الموظفين، وما شابه ذلك. كانت التغييرات التي تم تجريبها محاولة للتعامل مع زيادة حجم ومسئوليات المنظمة، وكانت هناك محاولات للحفاظ على ثقافة العناية والوحدة التي جعلت النمو ممكناً.

اتخاذ القرار بالإجماع:

يتطلب اتخاذ القرار إجماعاً. لم يقم قادة المدرسة بالتصويت مطلقاً، وذلك لا يعني أنهم يتوصلون إلى اتفاق دائماً، ولكن يبدو أن هناك اتفاقاً ضمنياً على المعنى في الاتجاه السائد أو للموافقة على رأي الشخص الذي لديه الطاقة والالتزام لتنفيذ مشروع معين. عندما لا يستطيعون التوصل لإجماع مريح، قد يؤجلون القرار، ولكن

ليس طويلاً. إنهم لا يؤجلون ولا يسرفون لأن ذلك لا يناسب طبيعتهم، وهم يعودون للحديث مرة ومرات حتى يتم التوصل لتسوية أو يأتمنون واحداً أو اثنين منهم على التنفيذ، في حين يقوم المعترضون بالمراقبة مع أقل ما يمكن من التشكيك. تقول ليندا بوتلر: إنها يتوصلون دائماً إلى إجماع.

علاوة على ذلك، فإن للخبرة قيمتها لديهم. «الخبرة لها دور كبير» كما تقول بوتلر، التي صار لصوتها تأثير مماثل مع مرور الوقت «إنها فكرة قديمة. لقد اكتسب القادة احترام العاملين بسبب موهبتهم ومدة خدمتهم الطويلة. ليس هناك ما يدعو لإسقاط الناس من على القمة». يقول جون جلنشو: «أشعر أن نانسي، وبروس، وآلان يقومون بذلك منذ فترة طويلة جداً».

الصراحة والشفافية:

يوجد تركيز كبير على الصراحة والشفافية. يلتزم القادة بذلك ويصرون عليه. وهم لا يوافقون على العلانية في الشئون المهنية ويقومون بإنجاز الأمور بدون إثارة استياء الرأي العام، ويتوقعون أن يفعل الآخرون مثل ذلك. تقول فولر: «إننا نتقاسم كل شيء تقريباً مع العاملين، لذلك لا تحدث مفاجآت كثيرة».

وضوح التوقعات:

بدلاً من توقع عمليات التصحيح، والتوبيخ، والطرد في مكان العمل يشعر الموظفون بالثقة في إمكان الوفاء بما يطلب منهم، فالأمور واضحة أمامهم. كبار المدرسين. الذين يقومون بالتدريس، يتميزون بالوضوح. إنهم يعلمون الباقين والموظفون يعرفون ماذا يتوقعون منهم. يقول أحد الموظفين: «إذا ارتكبت أخطاء، فإنهم يساعدونني».

الثقافة العائلية:

يقول أحد المعلمين، والذي أمضى سنتين في العمل بالمدرسة: «إنها تجربة عائلية. جودة القيادة تنبع من هذه الفكرة. هناك هرمية للقيادة ولكنها ليست شركة تجارية. هناك الكثير من الأخذ والعطاء. كلٌّ منا يساعد الآخر، ولا يتصيد القادة أخطاءنا. إنهم يثقون بنا، ويسمحون لنا بالتجربة ... ويتوقعون أن نؤدي وظائفنا ونحن نفعل ذلك.. كما يحدث في العائلات. هناك الكثير مما لا يقال، ولكننا نعلم ما هو المطلوب منا».

الاحتفاظ بالموظفين الأساسيين يمثل قضية هامة في عالم الشركات. ورغم أن الشركات تخلت عن فكرة الولاء، إلا أن الفكرة سائدة على نحو جيد في عالم المنظمات غير الربحية. يبقي الناس، ليس من أجل الحوافز المالية، ولكن لأنهم يؤمنون بمهمة المنظمة ولأنهم وجدوا مبتغاهم فيها. إنهم يدركون أن بإمكانهم الحصول على أموال أكثر في أماكن أخرى، ولكنهم يختارون البقاء لأن هناك الكثير من المزايا المعنوية، فمرتبات الموظفين، التي تحددها الولاية منخفضة جداً. ولأنهم يدركون ذلك، قام القادة بتأسيس مؤسسة تسهم في مرتبات الموظفين ووضع خطط تقاعد مناسبة.

يجتهد الموظفون في عملهم. البعض منهم متأكد من أنه يتم، بطريقة ما، استغلالهم بمطالبتهم بالعمل فترات طويلة يومياً. ولكن قادتهم يفعلون ذلك، مما يجعل من الصعب عليهم الرفض. يقول الموظفون: «يصعب علينا أن نقول لهم لا»، ليس لأنهم كانوا يستغلوننا ولكن لأنهم يعملون ويكدحون في العمل ويهتمون كثيراً بمهمة المنظمة وبالعاملين .

هناك شيء يتعلق بالأبوية الجيدة هنا. القادة الثلاثة يمثلون أنواعاً مختلفة إلى حد بعيد من الآباء. هوبتمان يميل للدعم والتأييد، ويبقي على مسافة بينه وبين الأبناء. فولر لديها عاطفة الأم، وداعمة، وحازمة وترتبط بصلات وثيقة مع الأبناء. شابيرو يتميز بالوضوح والقوة وتقديم العون والحضور الدائم.

الحفاظ على حجم المدرسة صغيراً:

من السهل التوسع في حجم المدرسة، وهوبتمان يود ذلك، وشابيرو وفولر يقاومان هذا الاتجاه. إنهما يريدان المحافظة على الحميمية، التي يعتقدان أنها ضرورية للعمل وللمجتمع الذي يدعم هذا العمل. تنازل هوبتمان بعد مناقشات وجيزة. إنهم صادقون في مهمتهم: بناء مجتمع علاجي والمحافظة عليه لصالح الأطفال المضطربين وعائلاتهم والعاملين الذين يعملون فيه.

الفصل التاسع
الحمض النووي للقيادة

إن الفعاليات المستمرة للقيادة تستدعي التفاعل مع الناس. وقد أصبح لهذه التفاعلات نماذج نمطية. لا يخترع القادة والتابعون طرقاً جديدة للتعامل مع بعضهم البعض كل يوم. إنهم يؤسسون نمطاً مريحاً – أو غير مريح – للعمل ويكررونه مراراً وتكراراً. في النماذج المنتظمة القوية للتواصل بين القادة والأتباع نرى القيادة في أفضل مستوياتها الأساسية. وتمثل التفاعلات النمطية، في الواقع، الرمز الجزيئي للقيادة أو الحمض النووي للقيادة.

تتعلق القيادة بالتفاعلات التي يطلب فيها القادة تنفيذ أشياء ويلتزم (أو لا يلتزم) الأتباع بتنفيذها، والتي يستجيب من خلالها القادة لتحقيق ما تطلبه منظماتهم. إجمالي هذه التفاعلات البسيطة، أو الصفقات، لا يوضح كل شيء. يتطلب تنفيذ صفقات القيادة الكثير من سلاسل التفاعلات الدقيقة التي تتم بين مجموعات معقدة من القوى. يقوم القادة بتوظيف الأتباع على أساس، صريح أو ضمني، بأنهم سينفذون أوامرهم. يتقبل الأتباع ذلك ولكنهم لديهم مطالبهم الخاصة: إنهم يتوقعون أن يقوم القادة بدورهم بطرق تؤدي إلى الارتقاء بمصالحهم الفردية والجماعية، أو على الأقل لا تحدث ضرراً. لذلك فإن هناك عقداً – رسمياً أو غير رسمي – وشرعية يقبل بها القادة والأتباع، وتؤدي إلى انتظام الصفقات.

صياغة العقود:

تبدأ العلاقة بين القادة والمنظمات بالاختيار: كل يجب عليه العثور على الآخر واختياره. يجب أن يسعى كلا الطرفين لتحقيق الاتساق. من منظور القائد، الأسئلة تتعلق بمدى اتساق المنظمة مع أهداف القائد في الحياة – أهدافه المهنية والشخصية: هل تستطيع المنظمة الاستفادة مني، ومن قيادتي، ومن مهارتي؟ هل تتلاءم قيمها مع قيمي؟ قد لا تنسجم القيم المعلنة مع القيم السائدة، لذا يجب أن يتعمق المرشحون في البحث. في نفس الوقت، يجب أن تبحث المنظمات عن الاتساق. يجب أن تتبين ما إذا كانت شخصية ومهارات وأهداف القادة المحتملين – هؤلاء الذين يقترنون بهم ويمثلونهم – متسقة بالفعل مع تلك الخاصة بالمنظمة.

كما يحدث في الزواج الناجح، يكون العثور على الشريك المناسب هو أساس النجاح. كذلك فمن حيث الأهمية بمكان يجب العمل على حل الصعوبات واحترام الاختلاف، وتحمل الصعاب، والالتزام المستمر حتى عندما تثار الشكوك، لا شيء من ذلك سيكون له قيمة كبيرة بدون الإحساس الأولى بالتوافق. كذلك هو الأمر بين القادة ومنظماتهم.

علاوة على ذلك، يقول الأزواج إن عملية الاختيار ليست بسيطة كما يبدو ظاهرياً. كما يحدث في أي مطارحة، هناك عمل يتعلق بالكثير من العناصر، بما فيها خبرات وتجارب الماضي القريب.

أيضاً كما يحدث في المطارحات، قد يكون هناك شركاء محتملون آخرون لكل. كل له تاريخ من العلاقات ويقيس الاحتمالات على ضوء ذلك التاريخ، راغباً في تحقيق أكبر ما يمكن من الأمور الجيدة في العلاقات الماضية وتجنب الأمور السيئة إلى أقصى حد ممكن. المنظمات التي يقودها قادة عظام تجد صعوبة في إيجاد قادة آخرين على نفس المستوى، وعندما يختارون قائداً جيداً، يجدون من الصعب الاستمرار معه. يتردد كثيراً ان الشخص التابع لقائد محبوب يصير، عمداً أو تلقائياً، «قائداً مؤقتاً»، هدفه هو إضفاء المظهر وليس إضافة الجوهر. على خلاف ذلك، المنظمات ذات التجارب غير المرضية في القيادة قد يكون لديها تطلعات عالية على نحو مستحيل تحقيقه وتبحث عن قائد مثالي أو منقذ لإخراجهم م مشاكلهم الحالية.

إذا كان العمل الأولي للقيادة هو عملية اختيار متبادلة، فإنَّ العمل التالي هو تحقيق مرحلة مبكرة من الاتساق. عندما يصل القائد والمنظمة إلى اتفاق، تتم صياغة العقود. تحدد عقود التوظيف الرسمية ما تتوقعه المنظمة من القائد، وخلال ملية التفاوض يحدد القائد أيضاً نوع الدعم المطلوب من المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، هناك كثير من العقود غير المكتوبة بين القائد والمنظمة ككل، وبين القائد والموظفين داخل المنظمة. بعض هذه العقود يتعلق بأمور جوهرية، مثل مطالبة القائد بافتتاح عصر التغيير، ولكن خلال إجراء المقابلات تنشأ الكثير من الأمور الصغيرة، التي لا تذكر غالباً. قد يلمح قائد محتمل لأحد مديري البرامج «سأولي عملكم الابتكاري اهتماماً كبيراً». يجيب مدير البرنامج: «سأدعم رؤيتكم حتى إذا لم يكن رفاقي الأكثر تحفظاً يفعلون»، هذه الاتصالات غير الرسمية، مثلها مثل الاتصالات الرسمية، تحدد ما إذا كانت العلاقة بين القائد والأتباع ستكون متسقة.

يجب أن يجتاز القائد الخيط الرفيع بين الاتساق وعدمه. يجب أن يؤكد القائد على اتساقه مع أهداف ومعايير المنظمة من أجل أن يحصل على المصداقية. لكن أغلب القادة الأكفاء لا يشعرون أو يمارسون الاتساق الكامل. يتم اختيار القادة عادة للنهوض بالمنظمات، لذلك فإن القيادة تعني تحقيق الملاءمة مع المنظمة، وتغيير المنظمة في نفس الوقت.

يستدعي ذلك المسار الخاص عملية من مرحلتين على الأقل: الأولى هي الاتساق والثانية هي التغيير. هؤلاء الذين يسعون للتغيير قبل تحقيق الاتساق سيلاقون مقاومة للتغيير. أما هؤلاء الذين يأخذون وقتاً طويلاً في تكوين التحالفات في إطار المعاير القديمة قد ينجذبون للمعايير الثقافية السائدة بشكل كبير يحول بينهم وبين الفعالية في التغيير. يؤسس بعض القادة علاقة معقدة بين الاتساق والاختلاف من البداية، ويعملون مع الناس يوماً بيوم من خلال وضع معقد يُراوح ما بين التغيير والتأقلم.

تأسيس العلاقات مبكراً بين القادة والعاملين يحدد بدرجة كبيرة احتمالات نجاح القيادة مستقبلاً. مثلاً، إذا كانت العلاقات تعتمد إلى حد كبير على الاتساق. قد يشعر العاملون بنوع من الخداع والتخلي عنهم، بعد أن يزيح القادة النقاب عن برامجهم الحقيقية في وقت لاحق. من ناحية أخرى، إذا كان القادة يسيرون مباشرة نحو أهدافهم بطرق ليس لها صلة بالعاملين، فقد ينعزل عنهم الناس منذ البداية.

القادة والمرؤوسون يشكل كل منهما الآخر:

خلال عمليات الاختيار والتعاقد، لا يرتبط القادة والمرؤوسون بعلاقات ثابتة. إذ في أثناء المفاوضات تتغير العلاقة بينهم، حيث يحاول كل منهم تحويل مسار الآخر لتحقيق أهدافه المعقدة، وذلك خلال محاولة الارتقاء بكفاءة التعامل فيما بينهم.

في جميع الأنظمة، يشكل القادة والمرؤوسون كل منهما الآخر. كما تناولنا في الفصل الخامس، مثلاً، يتكيف الآباء والأبناء بعضهم مع بعض. مثلما يؤثر سلوك وتطلعات الآباء على شخصية أطفالهم، فإن استجابات وشخصيات الأبناء تؤثر على الآباء. رعاية طفل مصاب بمرض مزمن، مثل الربو أو السكري، قد تكون تجربة مختلفة تماماً عن تربية طفل سليم. التربية والرعاية يحددها الأطفال. تماماً مثلما يحددها الآباء.

يدخل الآباء والأبناء معاً فيما يطلق عليه منظرو الأنظمة العلاقات التكرارية، أو الأنماط منتظمة التكرار من التفاعل. قد يشجع أحد الآباء نمطاً معيناً من السلوك،

مثلاً، الاجتهاد في المدرسة، إذ يستجيب الطفل بطريقة معينة كأن يكتفي مثلاً باجتياز الامتحان. ويرد الأب، ربما من واقع شعوره بالقلق والغضب، بزيادة الضغط على الطفل للاجتهاد بشكل أكبر. في مواجهة الضغط، يستمر الطفل في العمل بأدنى مجهود ودون أن يقول الكثير. تستمر هذه العملية حتى تصبح نمطاً متكرراً، ونستطيع ملاحظة التكرار والتشابه. كلما ازدادت ضغوط الأب، تعلم الطفل كيفية تجاهلها وتنفيذ ما يريده. أو من اتجاه آخر، كلما ازداد رفض الطفل للاجتهاد، ازداد قلق الوالد وبالتالي ضغطه. قد يختلط السبب والتأثير، ولكن النمط واضح.

ثم يتغير شيء ما في الظروف. يرتبط الطفل بأحد الراشدين الآخرين ويبدأ في الاجتهاد، أو يرتبط بصداقات مع آخرين أكثر إهمالاً منه. هنا، يفقد النمط القديم التوازن، لفترة ما، وتفقد العلاقة بين الأب والطفل أي نوع من السيطرة، حتى يتم تكوين نمط جديد. أو لنفترض آن الأب المحبط ذهب لتلقي دورة دراسية أو ذهب للعلاج، وبدلاً من ممارسة الضغط، بدأ يوجه الطفل لنشاطات محبوبة، بدون تحكم. مرة ثانية، يخرج النمط عن السيطرة. خلال ذلك الوقت، قد يلجأ الطفل «للتمثيل»، بشكل أكثر من ذي قبل. لكن إذا أصر الأب فسوف ينشأ نمط جديد أكثر فعالية واستمرارية مع الطفل.

ذلك ما يحدث بين القادة والمرؤوسين، الذين تتكون لديهم أنماطٌ يصعب تغييرها. لتوضيح ذلك، هناك مدير تنفيذي يعتمد كثيراً على نصائح رئيس القسم المالي الذي يشعر بالقلق حيال تزايد النفقات. بعد مداولات مع رئيس القسم المالي، يصدر المدير التنفيذي أوامر متكررة إلى رؤساء الأقسام لتقليل النفقات في أقسامهم من خلال تقارير مباشرة. مع تكرار هذه العملية عدة مرات من قبل، لم يعد المشرفون المباشرون يلحون ولكنهم يطلبون من العاملين التابعين لهم مباشرة إجراء تخفيضات قليلة في ميزانياتهم، ثم يستخدمون ذلك للمساومة. في النهاية، سيتوصلون إلى خفض بعض النفقات ولكن ليس بالقدر الذي يريده المدير التنفيذي. بعد التفاوض مع العاملين التابعين له مباشرة، يراجع المدير التنفيذي رئيس القسم المالي، الذي يتراجع لأنه لم يحقق سوى انتصار صغير. تكرر هذه العملية بانتظام عندما يقوم المدير المالي والمدير التنفيذي بالإعداد لاجتماعات مع مجلس إدارتهم.

لتطبيق مفهوم الأنماط التكرارية على الاتساق. يمكننا الاستعانة بموقف مألوف. أحد أعضاء الفريق لا يتكلم ولا يعتقد أن القائد يريد آن يستمع لرأيه، وبعد أحد الاجتماعات الأسبوعية يبوح بذلك لأحد الزملاء كثيري الكلام ولبعض الناس في

القسم الذي يعمل به. عندما يعلم القائد باستيائه فإنه لا يواجهه، حتى لو ازداد انعزال إدارته وعدم استجابتها لتوجيهات القائد. يتكرر هذا السلوك ويصير من الطقوس المعتادة، حتى عندما يكون رئيس القسم على توافق مع القائد، فإنه لا يبوح بذلك، ويظن أن القائد لا يعني حقيقة ما يقوله.

دعنا نتخيل تسلسلاً آخر للأحداث. على نحو دوري، يعتقد القائد في ضرورة التعاون الوثيق مع رئيس القسم المتسق المنشق والتحدث معه. يعترف القائد بأنه لم يوفر له الموارد الكافية أو الدعم الكثير حيث إنه كان أكثر اهتماماً بتحسين أقسام أخرى. يشعر رئيس القسم بالسعادة لاعتراف القائد ويبدأ في المشاركة في المناقشات في اجتماعات الإدارة العليا لفترة من الوقت. ثم تفتر مساندة القائد أو رغبة رئيس القسم في التعاون أو في كليهما ويؤدي ذلك إلى دورة تهابط تعيد تأسيس الانعزال بينهما. يصير الانعزال هو المعيار السائد ويستمر لمدة من الوقت. ثم يأتي مشروع مهم ويجعل التعاون ضرورياً فيعود القائد للاعتذار وتقديم الوعود. يتعاون رئيس القسم مرة أخرى وتتكرر الدورة.

هذه الأنماط من التفاعل، التي تُراوح بين البساطة والتعقيد، والكفاءة والتعقيد، تتم في دورات تكرارية مدفوعة من السياق الأكبر الملح والأحداث التي تقع خلال ذلك الوقت.

الأدوار الأربعة في نظام القيادة:

في الدراسة التي قام بها دافيد كانتور ووليم لير (١٩٧٥) عن الديناميكا العائلية، قام الباحثان بوضع مخطط لتبسيط فهم التفاعلات المعقدة، نظام اللاعبين الأربعة، والذي يمكن تطبيقه على التفاعلات بين القادة والمنظمات وهو مفيد بصفة خاصة في وصف الحمض النووي لعلاقات القيادة. إن هذا النظام يصحح أيضاً الطريقة البسيطة التي نتصور بها هذه التفاعلات. على سبيل المثال، نحن نرى القادة دائماً يقومون بالمبادرات، ويصوغون الرؤية والإستراتيجية، ويفوضون، ويقنعون، ويحفزون الآخرين لتنفيذ رؤيتهم وإستراتيجيتهم. في الواقع، يستقي القادة الفضائح أو الأفكار من الموظفين، ثم يمارسون نفوذهم لتحقيق هذه الأفكار. ويتبع آخرون خطوات الموهوبين الذين يحيطون أنفسهم بهم، وهناك آخرون يميلون للاتصال بالعاملين وتشيعهم على وضع الخطط وحل المشاكل. يمثل ذلك وسيلة أخرى لوصف العديد من أنماط القيادة المختلفة - بطريقة مصغرة.

طبقاً لنظام اللاعبين الأربعة، هناك أربعة أدوار أساسية يلعبها الناس مجموعات: المحرك أو الدافع، وهو الذي يقوم بالمبادرة، والتابع الذي يؤيد مبادرة المحرك والمعارض، وهو الذي يعارض المبادرات، والمتفرج، الذي يتراجع، وينظر إلى العملية كمراقب خارجي. يمكن لشخص واحد أن يلعب كل هذه الأدوار مع الوقت وقد يحدث ذلك حتى في محادثة وحيدة.

كمثال تقليدي لهذه التفاعلات، يتقدم أحد مديري البرامج بمقترح (محرك)، ويقول أحد مديري البرامج الآخرين إن هذا المقترح لن ينجح (معارض). يضع مدير التطوير مقترحاً آخر (محرك أيضاً)، يعترض عليه مديرا البرامج كلاهما. يعلق المدير التنفيذي بأن هؤلاء الأشخاص مهتمون جداً بمنطقة اختصاصهم ولا يريدون البناء على مقترحات الآخرين (متفرج). يواصل المدير التنفيذي: ادرسوا سوياً ما هو المشروع الذي ينسجم مع أولوياتنا الإستراتيجية وارجعوا إلي بمقترح مشترك (محرك). القيادة تتطلب المنظور (المقترح) والإصرار على تعاون الآخرين لإيجاد الحلول (واحداً بعد الآخر) وفي النهاية، سوف يرجعون إلى القائد بخطة سوف تُقبل على الأرجح (متابعة).

هناك نوع آخر من التفاعل. يقول المدير التنفيذي إنه قابل بعض كبار المانحين وهم يؤيدون أن نبدأ في تنفيذ مشروع معين (يؤيد المحرك الفكرة ولكنه لا يريد أن يكون هو مصدرها). يعلق المدير التنفيذي على أهمية إرضاء هؤلاء المانحين (متابعة). يتساءل مديرو البرامج عما إذا كان المشروع يناسب قدراتهم الحالية (معارضة معتدلة). يقول المدير التنفيذي: سوف نتأكد من ذلك (يعزز مبادرته). يوافق مديرو البرامج على العمل (متابعة).

في الأنظمة الفعالة تكون القواعد مرنة. يمكن للشخص الواحد لعب عدة أدوار. ومع ذلك عندما يصير العلاقات روتينية، يميل كل شخص أن يؤدي دوراً واحداً، أو اثنين على الأكثر. البعض يجد نفسه دائماً في المعارضة. البعض يلقي التعليقات ويتلقاها من المحيطين، ولا يخوض الشجار مطلقاً. وآخرون يستمرون في وضع المبادرات والمقترحات. ذلك الأمر يسير جيداً مثل آلة سلسة. يستطيع القادة الأكفاء وكذلك المنظمات الاستفادة مما يجده الآخرون مصدراً للإزعاج، مثل المعارضة. يقول القادة عن المعارضين إنهم يجعلوننا نحافظ على أمانتنا. على سبيل المثال، يؤدي رؤساء أقسام المالية دور المعارضة في المؤسسات. لكن فعالية هذا النظام قد تنهار عندما تبرز مواقف تتطلب المرونة كما يحدث عندما تستدعي الحاجة إلى سرعة الإنجاز ضرورة انقياد المعارضين وانخراط المتفرجين.

الأعـراض الجانبية الأكثر ضرراً لهـذه النماذج من التفاعلات هي النظر للجوانب السلبية لهذه الأدوار. يُوصَف أصحاب المبادرة بأنهم ميالون للسيطرة ولا يريدون منح الفرصة للآخرين. كما يوصف الأتباع بأنهم ضعفاء وسـلبيون. ويعتقد ان المعارضين لديهم مشاكل مع السلطة. كما ينظر إلى المتفرجين كمنعزلين لا يريدون الانخراط في العمل أو تحمل المسئولية. عندما تسود هذه الأفكار عن الأدوار والمواقع التفاعلية فإن النظام يصير متصلباً وتفشل القيادة.

قد يثير القائد (أ) مبادرة: «أود لو تدونون هذه الفكرة كخطة لمشروع». قد يوافق المرؤوس على ذلك قولاً – بالتأكيد – ثم تنفيذاً. هذا التسلسـل للمبادرة والالتزام هو ما نتصوره عن القيادة العادية وهو يتكرر مع مرؤوس بعد آخر. قد يحتل المرؤوس، على غرار ذلك، مرتبة القيادة، ويقول القائد (ب): «نعم». موافقاً على مقترح المرؤوس. قد يبدو ذلك منطقياً للقائد (ب). تتعقد الأمور قليلاً مع القائد (ج) الذي يستمع لأفكار الموظفـين جيداً، ثم يغيرها قليلاً. «ابـدأ التنفيذ، لكنني أريدك أن تغير كذا وتضيف كذا». من المهم ملاحظة أن القائد (ب) والقائد (ج) يوافقان على أفكار مرؤوسـيهما ويدعمانهمـا. القائـد (د) قد يسـتمع إلى الأفكار ويرفض كثيـراً منها – حتى يأتي المقتـرح الصحيح. القائـد (هـ) قد يتحفظ على العملية مـع فريقه التنفيذي إلى أن يصيـروا أكثـر إنتاجية. عندما تفتقد المرونة في تفاعـلات اللاعبين الأربعة، تصاب القيادة بالركود والفشل.

بالرغم من أن الشروحات أعلاه قد تركزت على التفاعل في المجموعات الصغيرة، إلا أنهـا قابلة للتطبيق على كل المنظمات. تصـور أن كلاً من التفاعلات المذكورة كان يحـدث بين كبار المديرين أو داخل فريق إداري رفيع. في هذه الحالة، يمكننا التفكير فـي التفاعل الذي يتم بين إدارات كاملة. على سـبيل المثال، قـد يقدم أعضاء فريق المديـر التنفيذي مبـادرات جديدة. بتعبير آخر، إنهم كفريق يمثلون المحرك. يشـعـر مديـرو البرامج بالقلق حيال حـدودي هذه المبادرات، وهم المكلفـون بتنفيذها بدعم وإصـرار من مديريهم، ويعارضونها بداية، حتـى يعدهم المدير التنفيذي بتلقي الموارد الضرورية للتنفيذ. بمجرد ذهاب مخاوفهم فإنهم يتحولون إلى تابعين. غالباً ما تمثل الموارد البشرية، والشئون القانونية، والموقفون دور المتفرج أو المراقب، يراقبون ويعلقون على العملية لصالح الجميع.

تتحـول هذه التفاعلات دائماً إلى سـلوك يومي. إنهـا طريقة القيام بالعمل في هذه المنظمات. من خلال التكرار المسـتمر، في الشئون الكبرى والصغرى، تطور كل

منظمة نموذج الأدوار الأربعة بدون أن تدري. يلعب كل شخص دوراً في هذا الإطار، ويعتبر القادة جزءاً من النموذج مثلهم مثل أي موظف آخر. إذا كانت هناك محاولات لأداء العمل خارج هذه النماذج، فمن المرجح أنها ستقابل بمقاومة وسوف تفشل. من ناحية أخرى، يفشل القادة الذين يسمحون للنظام بالتصلب لأن المنظمة لن تستطيع التكيف مع الموظفين الجدد، وطلبات العملاء الجديدة، والتغيرات التي تحدث على البيئة.

النقطة المهمة التي يجب إثارتها بشأن الأدوار الأربعة التي يقوم بها الأشخاص أو يتبادلونها هي: في حالات الركود يكون هناك حدود للأدوار التي يمكن لأحد الأشخاص أداؤها، الحالات التي تتسم بالحيوية تسمح للناس وتشجعهم على القيام بالمزيد من الأدوار.

القادة الأكثر كفاءة يلعبون الأدوار الأربعة في أوقات مختلفة. الصورة السائدة تتصور القائد في دور المحرك، لكنه يجب عليه غالباً الإنصات للآخرين، وأن يفضل فكرة ما أو أخرى ويوافق عليها. في الغالب، تأتي القيادة من موقع التابعين. وبالطريقة نفسها، قد يستمع القائد للكثير من الأفكار ويرفضها كلها في النهاية قائلاً إنها لن تنجح. المعارضة أحد المكونات الأساسية للقيادة: اختيار ما لا تفعله على نفس القدر من الأهمية مثل اختيار ما تفعله. أخيراً، قد يتراجع القائد ويأخذ دور المراقب – المراقبة ضرورية وتمثل دوراً غير معترف به غالباً.

الفكرة الأكثر أهمية من فكرة قيام القادر بالأدوار الأربعة هي أن القيادة قد تتسم بمجموعة من التفاعلات التكرارية أو مجموعة من العلاقات – ليس كفرد. مثلاً، قد ينتقي أحد القادة الأفكار ويستمع إليها طويلاً قبل أن يدعم إحداها، وعند ذلك يقوم آخرون – غير صاحب الفكرة – بتلقف اختيار القائد وتحويله من فكرة إلى عمل. هذا التسلسل من المحادثات، واقتراح الأفكار، ورفض الأفكار، وتأييد أحد الخيارات، وتنفيذ ذلك الخيار قد يحدث مراراً. خارج إطار النفوذ المرتبط بالمنصب، لا يمكن النظر إلى القائد كفرد. هل هو الشخص الذي يحول الأفكار إلى وقائع؟ أم أنه كل ذلك؟

حيث إنَّ العملية متكررة، كما في العلاقات بين الآباء والأبناء، أو الأزواج والزوجات، هل من الأفضل اعتبار القيادة شخصاً أم علاقة؟ بالنسبة لنا، التفاعل الناجح في العلاقة إجمالاً يدفع الفريق تجاه تحقيق أهدافهم.

حالة القيادة بصفتها مثالاً على العلاقات في منظمة «يونايتد واي»:

دعنا نوضح فكرة القيادة كعلاقة في المواقف الفعلية للحياة. في منظمة «يونايتد واي، قامت بات براندز، بصفتها نائبة للرئيس أولاً، ثم رئيسةً للعمليات، بتعيين أعضاء لجنة الاستثمارات، وهي اللجنة المختصة لصنع القرارات الإستراتيجية للمنظمة. للوهلة الأولى، نستطيع ان نرى أنها عرضت السياسة Policy، في هذه الحالة المقترحات الإستراتيجية، كي تدرسها اللجنة، ثم قامت بإرشاد اللجنة لاتخاذ القرار. هذا يمثل إحدى صفقات القيادة، ولكن لكي نتبين آكثر، نريد أن نبحث التفاعلات والعوامل المؤثرة على السياق التي جعلت هذه الصفقة ممكنة.

في الواقع، تتولد الأفكار في اجتماعات العاملين، والمقابلات مع المتطوعين، وخلال اللقاءات مع الجهات التي تستقبل المنح، أي المنظمات الاجتماعية. تقول بات براندز إنها غالباً لا تعلم منابع الأفكار وإنها عموماً ليست صاحبة هذه الأفكار أصلاً. ولكن قد تخطر فكرة ببالها وتطلب من العاملين معها بحث هذه الفكرة على أفضل نحو ممكن من أجل أن تفهمها جيداً وتستطيع طرحها ومناقشتها.

تروي سارة ألفورد هذه القصة عن انخراط العاملين في طرح أفكار مبتكرة. لقد علمتها ماري تشيز، رئيستها نائبة رئيس منظمة «يونايتد واي» بولاية ماسا شوستس، درساً قيماً عن التعامل مع القادة. تقول تشيز «عندما نقابل بات براندز، علينا التأكد من تزويدها بجميع المعلومات التي تحتاجها عند التعامل مع لجنة الاستثمارات ... يجب ان نتحلى بالوضوح والدقة. بات ليس لديها الكثير من الوقت ... يجب ألا نكتفي بتقديم ما تطلبه بات ولكن علينا أن نتوقع ما قد تحتاجه أيضاً ... ليس هناك مجال للإهمال. لذلك لم تكن ماري تشيز وسارة ألفورد تقومان بالبحث المطلوب فحسب، وإنما يتدربان على أسلوب عرضه أيضاً قبل مقابلة بات.

هذا الدرس الرائع يقدم لنا رسالة عن أسلوب التعامل بين الأشخاص: بات براندز شخصية مهمة لن تتقبل أي إخفاق. لقد جعلت الناس يدركون ذلك بدون أن يعوضوها وبدون أن تلجأ للعقوبات التأديبية ولكن من خلال شغفها بالعمل في المنظمة. إن ذلك مُعْدٍ. لذلك كان كل اجتماع يحظى بالأهمية والضرورة. عندما كانت ألفورد تقترب من مكتب بات براندز، كانت تشعر بالإثارة والتوتر. إذ يتدفق هرمونا الآدرينالين لديها. وكأنما كانت تحظى بمقابلة ملكية كما تقول.

كانت براندز مذهولة من هذه الصورة. فهي لا تحيط نفسها بمراسم أو طقوس ولا تتمتع بالصوت الجهري والمظهر الكاريزمي. لكنها تؤدي العمل بأقصى درجات

الاجتهـــاد، وتلتزم بقيمها، ولديها حب كبير لعملها وشـــعور بأهميتـــه. بالإضافة إلى قدرتهـــا علـــى جذب الإعجاب. لا أحـــد يريد إغضابها. لذلـــك كان يبدو عليها أنها تتوقع هذا النوع من المعاملة من الآخرين. تقول براندز إنَّ مفتاح ذلك هو الإحســـاس بالأهداف المشـــتركة، والإيمان المشـــترك بأهمية ما يعملونه معاً من أجل تنفيذ مهمة المنظمة في دعم المجتمع. كانت هي وألفورد على صواب.

كان يجـــب عرض الأفـــكار التطبيقية الجيدة على لجنة الاســـتثمارات، التي كانت تتكون من أبرز شـــخصيات مجتمع بوســـطن، ولديها القدرة على المســـاعدة في جذب الأموال اللازمة للمشـــاريع وحشـــد الدعم السياسي الذي يســـهل تنفيذها. للإعداد لمقابلـــة اللجنة، كانت براندز تجتمع أولاً برئيس اللجنة لشـــرح الفكرة، ومنحها الوقت اللازم لاســـتيعابها وجعلها تبدو كأنها فكرتها. ثم تقومان معاً بتصور أفضل أســـلوب لصياغتهـــا وعرضها. بعد ذلك يبدأ التدريـــب على العرض. مع مرور الوقت، صارتا شـــريكتين فعالتين للغاية. كانت رئيسة اللجنة تســـهل الاتصالات، وتأخذ المبادرة في عرض الأفكار، ثم تتابع أفكار أعضاء اللجنة – وتقدم لهم العون والإرشاد دائماً. كان ذلك يســـمح لبراندز بالبقاء في الظل، كمتفرجـــة، ما لم يكن تدخلها ضرورياً. علاوة على ذلك، كانت براندز تجعل أحد موظفيها يعرض الفكرة. كان ذلك يلقي الضوء على الموظفين الشباب الذين يسعون بهذه الفرصة ويقومون عادة بذلك بشكل بارز. كما كان ذلك يســـمح لبراندز بالحفاظ مظهرها الهادئ الرزين. نتيجة لذلك، كانت مشاركتها في المحادثات تتمتع بثقل كبير.

كان يقـــال إن لجان المتطوعين تقود منظمة «يونايتد واي»، وإن قرارات هذه اللجان تحدد سياســـات المنظمة. من خلال المساعدة على تسهيل المحادثات وليس من خلال التقديم لأفكارها الخاصة، فرضت براندز قيادتها على اللجان. كانت تعمل دائماً في خدمة اللجان بالرغم من كونها هي التي قامت بتشـــكيلها وتحديد أســـلوب عملها من خلال تنحيها – واتخاذ دور المتفرج – احتفظت براندز بأقصى قدر من المرونة. كانت تحفز المحادثات كصاحبة مبادرة، أو متابعة، أو معارضة.

فـــي النهاية، كانت اللجنة تتخـــذ القرار، الذي يكون غالبـــاً قريباً مما خططت له براندز أو تشيز وألفورد، أو من فكر المنظمات الاجتماعية التي استشارتها ألفورد. كما تقـــول براندز، عندما تختمر فكرة جديـــدة، فإنها لا تعلم مصدرها الأول. خلال هذه العمليات، كانت براندز تعمل في اتصال وثيق مع رئيس اللجنة. تناقشـــان الموضوعات وتضعان الجدول الزمني ســـوياً، وكانت برانـــدز تقابل أعضاء اللجنة الآخرين كل على حدة. الذين كانوا يعتبرونها زميلة عمل وصديقة في الوقت نفسه.

عندمـا يتخذ القرار، تقوم براندز بتسـليمه إلى أعضـاء فريقها لتنفيذه. قبل أن يتوجهوا للعمل الميداني، تجتمع بهم براندز، وتتحدث إليهم عن الإستراتيجية، وتناقشهم وتستفسـر عن الأساليب المثلى التي يسـتخدمونها في تنفيذ الأفكار. عندما ينفذون الخطة، يقدمون تقارير لبراندز عما تعلموه، وعن نتائج تقييم البرنامج. تعرض براندز هذه المعلومات على اللجنة.

تمثل هذه العمليات المترابطة الحمض النووي لقيادة المنظمة. في كل منظمة هناك طقوس أو حلقة متكررة من الطقوس المترابطة أو غير المترابطة تُكوِّن العمليات اليومية للقيادة. الربط بين هذه الطقوس هو ما يحقق الاتصال.

في هذه الطقوس، تتعزز النماذج السلوكية بالأنماط الإدراكية والعاطفية. معتقدات سـارة ألفورد (إدراك) ومشاعرها (عاطفة) نحو المهمة ونحو بان براندز تجعلها تبذل أقصى جهد (سـلوك)، ممـا يؤدى إلى تمكين براندز وبالتالي لجنة الاسـتثمارات من وضوح الرؤية وتحديد اتجاه مجموعـات التنفيذ. تتصل عظام الهيكل بعضها ببعض وبالنهايات العصبية المؤدية إلى المخ.

علـى نفس القدر من الأهميـة تتكرر هذه الطقوس مراراً، من براندز ومن فريقها، الذين يعتنقون هذا النمط ويمارسـونه. في النهاية، ينتشر هذا الأسلوب في المنظمة ويصيـر مميـزاً لها. هذا ما تطلق عليه منظمات مثل هويلت باركارد بفخر «أسـلوب «هويلت باركارد». الآن صار الموظفون والزوار يسمعون عن هذا الأسلوب بعبارات مثل، «هذا هو الأسـلوب الذي ننفذ به الأعمال هنا». بتعبير آخر، يصير أسـلوب القيادة، وعملية القيادة راسخين في ثقافة المنظمة.

مكونات علاقات القيادة:

للتعمق فيما ورد من المجالات السـلوكية لعلاقات القيادة، سوف نواصل بحث هذه السلوكيات ونضيف إليها اثنين من مكونات القيادة على المستوى الأساسي لها، الأفكار والمشاعر، أو مستوى الخبرة الإدراكية والعاطفية.

الأنماط السلوكية. كما افترضنا من قبل، تتحول سلوكيات معينة إلى طقوس ثابتة من خلال التكرار، كما لو كانت لها حياتها الخاصة، لا يفكر الناس في هذه السلوكيات، وإنما يقومون بها فقط. هذه التفاعلات السـلوكية التلقائية قد يقال إنها تمثل هيكل علاقات القيادة. في منظمة «يونايتد واي»، نقبت بات عن الأفكار في المنظمة. هذا نوع

من المبادرة. بمجرد أن تستقر على فكرة جيدة، تكلف فريقها المباشر بدراستها. إنهم يسيرون على نهج براندز. وهم بدورهم يكلفون آخرين بالدراسة والبحث. يطور هؤلاء المديرون - الإدارة الوسطى - خطة للدراسة، ويقومون بتنفيذها وتحليلها وتقديمها إلى براندز، التي تقدمها اللجنة. تقوم اللجنة بدراسة البحث، بقيادة رئيس اللجنة التي تتلقى توجيهات براندز بشكل عرضي، ثم تتوصل إلى القرار وتقوم مجموعة أخرى من العاملين بتنفيذه.

مهما كانت براعة الناس في «يونايتد واي»، فإن هذا النموذج السلوكي البسيط يمثل الهيكل الذي يندرج تحته الجميع والذي يوفر الاستقرار بطريقة راسخة.

الأنماط الإدراكية: الأفكار والمعتقدات والقصص. تدعم الأنماط السلوكية - بل يمكن القول إنها ترسخ - بالأنماط الإدراكية، أي الأفكار والمعتقدات بشأن ما هو صواب. هذه الآراء قد تكون عن وعي أو بدون وعي. قد تؤمن بات براندز عن وعي بأهمية بث القوة في الجماعات التي تخدم المجتمع أو بضرورة احترام الناس. لكنها قد تندهش إذا علمت إلى أي مدى تتحكم المعتقدات في الأنماط السلوكية. على سبيل المثال، قد تذهل إذا علمت مدى وقوة اعتقاد موظفيها في حكمتها وقدرتها. قد تشعر بسعادة عندما تعكس الأنماط السلوكية إيمانها بديمقراطية الأفكار - التي يصعب معرفة مصدرها، كما تقول - وقد تشعر بمشاعر مختلطة نحو التوجه المتزايد لموظفيها نحو دعم أفكارها. إنها والعاملون معها يشعرون بضرورة تفويض الصلاحيات وخدمة صناع القرار المتطوعين، ولكن صانعي القرار هؤلاء يعتقدون، بنية سليمة، أنهم يخدمون براندز وأعمالها الصالحة.

مع مرور الوقت، تنمو القصص عن هذه الأساليب الطقوسية - عن «كيف نقوم بالعمل هنا». تتجه القصص للإشادة عندما تنجح القيادة، وللشجب عندما لا تنجح. الناس تتعلم من القصص. ما هي علاقة الناس بالقائد وكيف تنشأ العلاقات بين القائد والآخرين. كيف يمكن تحقيق النجاح مع القائد، وكيف يحدث الفشل. تُروى هذه القصص للقادمين الجدد كوسيلة لجذبهم إلى ثقافة المنظمة. حتى عندما تكون الأفكار وصفية - هذه هي الطريقة التي نقوم بأداء العمل بها هنا - الا أنها أيضاً توجيهية - هذا ما يجب أن تقوم به لأداء العمل هنا.

غالباً، تجسد السيرة الشخصية للقائد - الذي قد يكون نشأ في بيئة فقيرة - مهمة المنظمة خصوصاً عندما يكون هو المؤسس لها. ينطبق ذلك على ريك ليتل من

«منظمة الشـباب الدولية». شـيلامور لديها قصة ترويها عن المجتمعات التي تتآلف مـع بعضها للاهتمام بالأفراد ورعايتهم حينما لا يمكنهم رعاية أنفسـهم. تميل هذه القصص للربط بين شـخصية وعمل القائد من ناحيـة والتقدم الذي حققته المنظمة مـن جانب آخر: مثلاً، قد توضح قصة لمنظمـة اجتماعية مدى أهمية التوجيه للقائد فـي أحد المنعطفات المهمة في حياته. مؤسـس إحـدى منظمات رعاية المراهقين قد يذكر منعطفاً مهماً في حياته عندما أدرك أنَّه لا يسـاعد سـوى نفسه ولا يتولى سوى مسئولية حياته الشخصية.

في منظمة «بناء الشـباب»، تروي دوروثى سـتونمان مراراً وتكراراً كيف ألحَّ عليها أعضاء مجتمع شـرقي هارلم لتولي المزيد من أعباء القيادة التي كانت تظن أنها غير قادرة عليها. لقد قبلت ونجحت وهذا ما توعظ بها آلاف من المراهقين المخرطين في برامج المنظمة. في هذه البرامج، يتم تشجيع كل فرد على أن يكون قائداً. يتم توجيه هذه الرسـالة في اجتماعـات العاملين، واجتماعات الرعايـة، وأدبيات المنظمة، ومن خلال الخطابة. إنها على القدر نفسه من الأهمية للعاملين ولا تقتصر على المراهقين. عند نقطة محددة، يفهم المراهقون الرسالة ويبدأ تحولهم إلى مواطنين منتجين.

كل شـيء يقوم به العاملون والمراهقون في البرامج يتم توجيهه من خلال القصص التـي يمكن أن يسـميها الآخرون الدروس، والقواعد، والموروثـات التنظيمية. عندما يتصرف الناس طبقاً للقصص، فإنهم يتسـقون مع البرنامج. عندما لا يفعلون، فإنهم لا يتسقون. إنهم يحتاجون إلى المزيد من التعليم والتدريب.

كان سلوك القادة في حد ذاته، موضوعاً للقصص ويؤثر تأثيراً كبيراً على المنظمات. حتى في الأشياء البسيطة، مثلاً إذا انخرط قاد ما في نظام غذائي وقل وزنه على نحو واضح فإن الآخرين يقتدون به. لذلك، إذا سـلك أحد الموظفين سـلوك القائد. فقد يكون ذلك جيداً. أما إذا كان السلوك معاكساً لسلوك القائد – حتى بدون وعي – فقد يثير الانتقاد. وإذا بدا السلوك شديد الشبه بسلوك القائد. كما لو أن أحداً يحاول أن يكون القائد. فإنَّ صاحب هذا السلوك سيواجه التجنب أو الاعتزال. هناك مجموعة مـن القصص تُروى عن القائد، عندما تتسـق هذه القصص، تكـون هناك حركة في الاتجاه الصحيح، عندما تكون القصص متباعدة أو متناقضة، يكون هناك ركود، حيث تستهدف كل قصة التنافس على الانتشار والتفوق على الأخريات.

المستويات العاطفية:

يمكن أن تصير مشاعر الناس ذات أنماط مثل السلوكيات ذات الطقوس الثابتة والأفكار الجامدة. على سبيل المثال، بعض الناس يجعلوننا نشعر بالارتياح أو الاستياء، بالأمان أو بالخطر، بالهدوء أو القلق. المواقف مثل المواعيد النهائية، أو العروض الكبيرة، أو اختلافات الآراء قد تثير فينا مشاعر معينة. في الغالب لا تكون مواقف وسلوكيات الآخرين هي السبب. مثلاً، تعلمنا أن نكون متضايقين قلقين من التعامل مع أناس معينين، حتى إذا كانوا لطفاء، وحتى إذا كانت لديهم برامج واضحة وصريحة، وحين نكرر السلوك نفسه إذا كانوا عكس ذلك وكانت لديهم برامج غير معلنة. عند الإعداد لأحد العروض، قد يعترينا القليل من التوتر. عندما يقترب الموعد المحدد للعرض يزداد توترنا عندما نقترب من حيازة العرض، يبلغ التوتر ذروته. لذلك، فإن نفس الأحداث قد تثير استجابات متباينة في الناس.

لقد ركزنا حتى الآن على شخص واحد في تصوير نموذج الخبرة الداخلية عندما يتحاور اثنان أو أكثر، تتأثر النماذج أو الأنماط الداخلية لكل منهم بالآخر. يعمل جورج مديراً تنفيذياً لإحدى المنظمات الاجتماعية. مع مرور الوقت، بدأت ماريا تشعر بالتوتر حين يقترب منها وتخشى أن يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها. فشلت محاولات جورج لطمأنتها – «إنك أفضل كثيراً مما تعتقدين» كان يقول لها ذلك – في الواقع، زادت هذه المحاولات الأمر سوءاً لأنها كانت تبدو لها تفضلاً أو تنازلاً منه. مع تصاعد توتر ماريا، صار جورج أكثر تردداً. كانت ماريا تفسر تردد جورج على أنه عزوف عن التعامل معها مما جعلها أكثر كرهاً لأداء الواجبات التي يكلفها بها. رداً على ذلك، كان جورج يعطي ماريا مهامَّ أسهل، مما يدعم ظنون ماريا في أن جورج لا يحترم قدراتها كثيراً، الأمر الذي جعل جورج يبدو أكثر تردداً من ذي قبل.

تتخذ فروق كاملة نمطاً واحداً. يمكن القول إن بعض المنظمات قلقة أو حميمية أو محبطة. بعض المنظمات تكون كئيبة. كان رئيس أحد مجالس الإدارة رجلاً فاضلاً ولكنه متشائم لأنه لم يستطع الحصول عل تمويل من المنظمات الاجتماعية التي ركزت عليها. كان يلقي باللوم على منظمات التمويل بشأن مشاكل منظمته، وكان يبلغ المجلس بهذه الإخفاقات بشكل منتظم. كانوا يضعون مقترحاً تلو آخر عن كيفية التصرف في هذا الموقف بشكل مختلف، وكان يقول إنه حاول ذلك ولكنه لم ينجح. بعد فترة، صار مجلس الإدارة متشائماً مثل مراهق يرفض والديه منحَه ما يريد. لقد صاروا

ضحايا، تماماً مثل رئيس المجلس، ولم يستطيعوا السيطرة على طاقاتهم وإبداعهم لحل مشاكلهم، في هذه المنظمة يكون الحمض النووي للقيادة مؤدياً للاكتئاب.

في منظمة أخرى، كانت تقوم بتدريب شباب القادة، كان المدير التنفيذي للمنظمة يعاني مشكلة التلعثم بشكل غريب. كان يبدأ في التعبير عن نفسه، ثم يتردد، ويتوه منه الكلام. كان الآخرون يكملون له الكلمات والأفكار. عندما يفعلون ذلك، ينتاب المدير قدر ضخم من الثبات والحماس يجعل كل فرد يرغب في سماعه. ذلك جعلهم يشعرون بالتقدير والتفهم وعلو القدر، حيث إنهم يسهمون بأفكارهم معه – إننا نقول ما يفكر فيه، حسبما يقولون – وذلك يشعره بالتحسن هو أيضاً. يصير المدير التنفيذي هو القائد الذي يستحضر أفضل ما في الآخرين. عندما يحضر الاجتماعات، كان كل الموظفين يريدون الحضور والتحدث. لقد اكتسبوا عادته في التجاوب بحماس مع أفكار الآخرين، ونمت هذه العادة بسبب الروح السائدة في المنظمة. في هذه المنظمة، يكون الحمض النووي للقيادة مؤدياً للإثارة والبهجة.

في كلتا المنظمتين، يمكننا التوصل إلى أن الأنماط السلوكية الاعتيادية ترتكز على أنماط فكرية وشعورية. كما يمكن القول إن الأنماط الشعورية تقوى وتتعزز بأنماط السلوك والتفكير. هناك ارتباط معقد بين الثلاثة – السلوك، والإدراك، والعاطفة – القيادة في هذه المنظمات وفي كل المنظمات تضع لتفاعل هذه المجالات الثلاثة.

الحمض النووي:

تتحدد نتائج أعمال المنظمات من النماذج التي تتكون بين القادة والمرؤوسين في بداية علاقاتهم ثم تتكرر بعد ذلك، وتكمن تحت السطح الظاهر للأشياء. يجهل القادة هذه النماذج أو يتجاهلونها. القيادة الفعالة ترتبط إلى حد كبير بالوعي الذاتي، وبالتالي تصبح أكثر إدراكاً للمجالات السلوكية والإدراكية، والعاطفية التي تنسج من خلال علاقة الفرد بالمنظمة وتؤدي إلى تحسين الأداء الفردي. تحسين الأدوار التي يؤديها الأفراد في المنظومة – محرك وتابع ومعارض ومتفرج – يعتبر وسيلة لتقوية ونشر النماذج أو عرقلتها مما يؤدى إلى اتساق أكبر أو اتساق أقل. تعتبر النماذج أو الأنماط المشروحة في هذا الفصل على نفس الدرجة من القوة في تحديد النتائج وذات قاعدة حقيقية مؤثرة، مثلها مثل الحمض النووي.

المراجع:

Kantor, D., & Lehr, W. (1975). Inside family. San Francisco: Jossey- Bass.

الفصل العاشر
ممارسة الاتساق

لأن الاتســاق هو العمل الأساســي للقيادة في المنظمات: كانت هناك حاجة منا إلى معرفة كيف يســتطيع القادة تحقيقه – القادة البارعون يقومون بذلك خلال العديد من الطرق البســيطة. كل تفاعل يحــدث في أثناء العمل اليومي هــو فرصة لربط الناس بالناس، وربط الناس بالإستراتيجية، وربط الإستراتيجية بالعمل. الأحداث الكبيرة مثل تعيين مدير تنفيذي جديد أو وضع خطة إستراتيجية تعتبر فرصة لتحقيق الاتساق. مهما كانت نوعية فعاليات أو أنشطة القائد، يجب أن يظل منخرطاً في عملية الاتساق.

الجهود غير الرسمية - الممارسة اليومية للاتساق:

في هذا القســم، سنوضح التدفق المســتمر لفعاليات أو أنشطة القيادة التي تمثل ممارسة يومية للاتساق.

ســوف نبدأ بمثال لمديرة تنفيذية تعرض تقاريرها المباشــرة فــي اجتماع للإدارة العليا. يناقش الفريق التقدم الذي تم إحرازه في مشروع مهم، وتُبدي المديرة التنفيذية ملاحظة بأن قائد المشروع يعمل بشكل منعزل – بدون معوقات من الآخرين ولكن بدون دعــم منهم أيضاً. بدون الكثير من المقدمــات، تقترح المديرة التنفيذية أن يعمل مدير المشــروع مع كل من المدير المالي ومدير العلاقات البشــرية على تحديد كيفية اختيار الموظفين المناســبين للمشروع على أفضل نحو ممكن. عندما يفعلون ذلك، تريد منهم المديرة التنفيذية تحديد الدعم الذي قد يحتاجون إليه من مديري المشــاريع الآخرين فــي المنظمــة. وأخيراً، تريد منهم الرجوع إلى فريــق الإدارة العليا في غضون بضعة أسابيع بتقارير عن التقدم في المشروع وعن الاحتياجات المطلوبة فيما يختص بالتعاون الإضافي بين مديري المشاريع الآخرين.

قد يكون الاتســاق بين العاملين والأقسام والمهام كافياً، ولكن المديرة التنفيذية تريد المزيد. خلال المحادثات الخاصة بكيفية التعاون بين الثلاثة، تشــير المديرة التنفيذية، بشــكل واضح، إلى نوع التعاون الذي تريده. من بين عدة أشــياء، هي لا تريد تسابقاً مــن أجل الحصــول على مناصب. كل لــه دور مهم، كما تقول، وهــي تتوقع منهم أن يتعاملوا بعضهم مع بعض باحترام وأن يكون ذلك واضحاً. تريد منهم أن يكونوا قدوة

يحتذي الآخرون بها. قد يشبه ذلك توجيهات المدرس للطلبة في مدرسة، وقد لا يكون مناسباً، ولكن المنظمة كان لديها تاريخ طويل من المنازعات والصراعات، وكانت المديرة التنفيذيــة تريد إنهاء ذلك. إنها بالطبــع لا تُوجه حديثها للمديرين الثلاثة فقط. كل الحاضرين كانوا معنيين بذلك الحديث. كانت المديرة التنفيذية تريد أن يرى الموظفون ذلك ويشعرون به ويقتدون به بحيث تبنى ثقافة الاحترام في المنظمة في نهاية الأمر.

إذا تابعنا مســار عملها، فســوف نرى المزيد من فرص التعلــم التي تجدها المدير التنفيذي في ســياق العمل اليومي. البعض منها ينشــأ تلقائياً. بعد أحد اجتماعات الفريــق، مثلاً، قابلــت المديرة التنفيذية أحد مديري البرامج فــي القاعة. بعد تبادل التحيات، سألت المديرة التنفيذية المدير عما إذا كان قد قرأ المذكرة التي أرسلتها إليه وتشمل بعض الأفكار الجديدة بخصوص توظيف العاملين بأجر والمتطوعين. ماذا كان مدير البرنامج يعتقد بشأن المذكرة؟ غالباً كانت المذكرة تعجبه، ولكن مع المناقشة أقر بــأن لديه بعض التغييرات التى يريد إدخالها عليها. كانت المديرة التنفيذية تعتقد أن هــذه التغييرات مقبولة وطلبت من مدير البرنامج وضع مقترحاته بحيث يمكنهم، بعد التوقيع عليها إرسال نسخة منقحة من المذكرة لكل مديري البرامج.

كان الاجتمــاع التالي مع ممثلي الجماعات الاجتماعية المتطوعين للقيام بأدوار في خدمة المنظمة. طلبت المديرة التنفيذية من مديري البرامج المعنيين ومن مدير الشئون الاجتماعية المشاركة في الاجتماع.

في وقت لاحق من اليوم نفسه: قابلت المديرة التنفيذية مدير التطوير. اشتكى مدير التطوير من أن لديه نوعين من المشــاكل. الأول، هــو أن مديري المنظمة لا يحضرون الاجتماعــات الخاصة بتدبير التمويل، والثاني، هو أن مانحي الأموال المحتملين لديهم شــكوك بخصوص قدرة المنظمات على الوفاء بخدماتها الموعودة. اســتجابت المديرة التنفيذيــة وطلبت من مدير التطوير مناقشــة الأمر في الاجتماع التالي لفريق الإدارة العليــا حيث ســيدعم طلبه. كما طلبت منــه مدير التطوير ترتيــب لقاء مع المانحين المحتملين، حيث ســتحضر المديرة التنفيذية هذا اللقاء وسيحضر معها مديرو البرامج للاستماع إلى آراء المساهمين.

هكذا استمرت المسيرة، يوماً بعد يوم، كان الاتساق يزداد بين العاملين. التحق القائد بهؤلاء الذين كانوا ينفذون إســتراتيجية المنظمة. تحقق الارتباط بين الإســتراتيجية والمنظمــة وبــين المجتمع الــذي تخدمه المنظمة. بنيــت حلقات التغذيــة المرتدة وتم تعزيزها.

في حالة ثانية، وربما موقف مختلف قليلاً، كان المدير المالي يعرض فكرة عن كيفية إعادة تنظيم العلاقة بين التسويق وتقنية المعلومات على المدير التنفيذي في منظمة مختلفة، منظمة ليس لديها نزاعات أو صراعات. كان المدير التنفيذي مشغول بالتفكير في هذا الأمر أيضاً، ولكن كانت نظرته وتصوره للحل يختلفان مع فكرة المدير المالي. بعد مناقشات مستفيضة، عرض كل منهما أفكاره خلالها. قرر المدير التنفيذي تأجيل القرار لبضعة أيام. مع الوقت، تبين له أن خطة المدير المالي كانت جيدة رغم أنها لم تتفق تماماً مع ما يريده. كما رأى أن حل المدير المالي للمشكلة يناسب ثقافة المنظمة على نحو أفضل من الحل الذي يراه. سيكون من السهل قبول هذا الحل وتنفيذه.

لكن كان الاختلاف مازال يؤرقه ولم يستطع الاستسلام مباشرة، على الأقل بطريقة كريمة وطوية سليمة. لكنه كلما استغرق في التفكير عن أكثر ما يضايقه أدرك أن لم يكن بسبب محتوى أو نوعية الحل الذي قدمه المدير المالي. لقد كان ذلك بسبب استكباره وضرورة أن يشعر بأنه على صواب. لذلك قرر استغلال الفرصة ليتعلم كيف يتغلب على الكبر والغرور، ولكي يدعم مبادرة المدير المالي - وارين - كان يجب عليه التغلب على سماته الشخصية. كان هذا أحد المجالات التي يجب عليه تطويرها في نفسه. بهذا الإدراك، والشعور بالرضا عن نفسه، أعطى الموافقة للمدير المالي. هنا، في هذه الحالة، يحاول القائد الاقتراب من الاتساق مع المنظمة، وليس العكس - فالكل في خدمة فعالية المنظمة.

أخيراً، قد يكون من المفيد الرجوع إلى شيلا مور وكاسا مارينا. في الواقع، حفزت القيادة الاجتماعية عملية التغيير والاتساق من خلال تمويل عملية التخطيط الإستراتيجي وتزويدها بالموظفين. كانت مطالب المجتمع هي أهداف خدمات كاسا مارينا وثقافة أوسع ترى أن قيمة هذه الخدمات قد أقنعت المؤسسات الاجتماعية بتوفير الموارد. تم وضع خطة إستراتيجية، توفر خريطة طريق للاتساق. ذلك بدوره أقنع قائداً اجتماعياً مثل كارمن ريفيرا بأن كاسا مارينا هي المكان المناسب لاستثمار مواردها. لقد كان مما يلائم قيمها وأهدافها الشخصية - وهي إيجاد احتضان وإعداد قادة من النساء للأقليات. كانت قيادة كارمن ريفيرا لمجلس الإدارة هي السبب في تعيين شيلا مور مديراً تنفيذياً. بعد ذلك استطاعت شيلا مور بأساليب كثيرة تحقيق الاتساق مع كاسا مارينا بحيث تمكنت من تحقيق أهدافها. لقد وضعت الخطة الإستراتيجية نصب عينيها وعملت على تنفيذها وتحويلها إلى واقع. لقد تحدثت مع كبار مديريها جميعاً، واحداً تلو الآخر، وغيرت الأساليب التي يتحدث بها كل موظف

مع الآخر، وأعدت جوسي فوساس على تأسيس عمليات المالية والمعلوماتية وقادت عملية التطوير إلى الاحترافية وطورت روابط كاسا مارينا مع المجتمعات التي تدعمها والتي تقدم لها خدماتها.

ما معنى هذه الجهود؟ معناها أن الاتساق هو مجموعة من تحركات القيادة، مع الوقت، تتميز باتساق في الأسلوب والمحتوى والاتجاه.

كيف تنظر نظريات القيادة إلى الممارسة؟

عودة إلى نظريات القيادة التي نوقشت في الفصل الثالث (نظرية الصفات، ونظرية الطوارئ، ونظرية المسار والهدف ... إلخ)، نعتقد أن لكل نظرية قيمتها، التي يستخدم القادة الموهوبون أكثرها أو أجزاء منها، وأن ذلك يساعدهم في عملية الاتساق. الآن سوف نناقش هذه النظريات مجدداً لتوضيح قيمتها في تحقيق الاتساق.

النظرية الأولى والأكثر بروزاً تتعلق بالصفات، هذه الصفات العالمية التي تميز القادة عن الآخرين. نظرية الرجل العظيم هي جزء من هذه الفكرة. كل من القادة الكثيرين الذين ذكرناهم يتمتع بالذكاء، والبصيرة، والمرونة. كل منهم، بفضل إخلاصه لقضية ما أو تميزه بأسلوب معين في العمل، قادر على جذب الناس وحثّهم على تحقيق أهدافه.

تختلف الأساليب اختلافاً كبيراً، إذ تتميز شيلامور بالمنهجية، فحققت الاتساق في منظمتها بالتدريج. في حين يعتمد آلان شابيرو على الشخصية، وحقق الاتساق في المدرسة من خلال التعليم والعلاقات، وسوزن بارتلي ذات عاطفة محضة وجاذبية فيستجيب لها الناس إذا كانوا مؤمنين بمبادئها، ويصبحون موالين لها.

القيادة الموقفية، وهي فكرة أن هناك أنواعاً مختلفة من القيادة تستدعيها المواقف المختلفة، تتمثل في نفس الأمثلة الثلاثة. بالتأكيد، كنا نلحظ شيلامور تتصرف بهذه الطريقة – كانت تتعامل مع جوسي فوساس بطريقة شخصية. وتنتهج أسلوباً جماعياً عند صنع القرار مع فريق الإدارة العليا، وتتعامل بأسلوب أتوقراطي واضح وصريح مع هؤلاء الذين لا يمكنهم التوافق مع أسلوب عمل المنظمة الجديد. بهذا المفهوم، تعتبر سوزن بارتلي مرنة. عندما كانت الروح المعنوية للعاملين تهبط، كانت تلقي خطاباً إلهامياً. عندما كان العاملون يحتاجون إلى المساعدة أو الدعم، كانت تدبر الوقت اللازم للتحدث إليهم بحميمية. وعندما يجيد أحد العاملين، كان يجد منها التشجيع

والتقديـــر – كان تقديرهـــا يعني الكثير للعاملين ذوي الرواتب القليلة نســبياً ويبقيهم متسقين مع القضية.

نظريـــة الطـــوارئ، كمـــا وصفناها، تؤكد على اتســـاق نمـــط القيادة مع الســـياق التنظيمي. لقد شـــاهدنا من قبل كيف اســـتطاعت كارمن ريفيرا إحداث التوافق بين شيلامور ومراحل تطور كاسا مارينا. كذلك استطاع آلان شابيرو، وهو ابن لوالدين من المهاجرين الذين كانا يقطنان إحدى الوحدات الســـكنية مع عدد كبير من أقاربهم، أن يكتسب شعور العائلة الكبيرة في مدرسة المجتمع العلاجية النهارية. قبل انتشار أنباء فضيحة الإســـاءة للأطفال من قبل كهنة كاثوليكيين في بوســـطن. كانت سوزن بارتلي قد أسست منظماتها لمواجهة مثل هذه الإساءات. عندما انتشرت أنباء الفضيحة، كان اتساقها مع المنظمة، واتســـاق صندوق ائتمان الأطفال مع ثقافة ولاية ماسا شوستس واحتياجاتها الحالية يحقق أقصى درجات الأمان.

طبقاً لنظرية المسار والهدف، يحقق القادة النجاح من خلال هيكلة المهام بما يؤدي لتحفيز المرؤوســـين حيث يشـــعرون بأنه يمكنهم النجاح وتلقي مقابل مُجزٍ لجهودهم. تحول كاســـا مارينا لهيكل تنظيمـــي احترافي به أدوار واضحـــة ومحددة لكل موظف أدى إلى اســـتدراج أفضل ما في الموظفين من مهارات. في مدرسة المجتمع العلاجية النهارية، حيث يعاني الأطفال مشاكل جمة ويزداد عبء العمل، كان الممارسون يشعرون بالنجـــاح بســـبب البيئة الداعمة التي أسســـها القادة. كان الأســـلوب المفترض لعمل المدرسين وتحقيق أهدافهم متسقاً فعلاً مع قدراتهم الحالية، هذه القدرات التي تلقى دعماً كبيراً من رؤسائهم، ومع توقعات الآباء.

ترتكـــز نظرية التبادل بين القائد والمـــرؤوس على العلاقات الثنائية. كل من القادة الذين ندرسهم لديه موهبة في تأسيس العلاقات الثنائية. كل منهم يستطيع أن يحفز ويعلم ويتعلم من خلال هذه العلاقات. لا أحد منهم يقيم عوازل تفصله عن الآخرين. كل منهم يسهل الوصول إليه.

كل مـــن هؤلاء القادة يدرك تمامـــاً ما يفعله. لقد تنازل آلان شـــابيرو عن الإدارة والتجديد. والكثير من التطور التنظيمي لشـــريكيه وهو يعي ذلك. تعلم سوزن بارتلي أن لديهـــا ميلاً للتحكم فـــي كل صغيرة وكبيرة ولذلك عينت رئيســـاً للعمليات ليتولى الإدارة وجعلت نفســـها في المرتبة الثانية. يقال غالباً عن شـــيلامور إنها جعلت كاسا مارينا تدور حول علاقة واحدة في وقت واحد، بادئة بتقديم الدعم لجوسي فوساس. كل واحـــد من هـــؤلاء القادة لديه قدرة قويـــة ومركبة على ملاحظـــة الآخرين. إنهم

يضفون طابعاً شخصياً على علاقاتهم مع مرؤوسيهم. كما أن لديهم خططاً تطويرية محددة لكل مرؤوس. لا تعتمد هذه الخطط على مهارات الرؤوس فحسب، وإنما أيضاً على مزاجه، ونضجه واختياراته المفضلة. باللغة المستخدمة حالياً، هؤلاء القادة لديهم درجة عالية جداً من الذكاء العاطفي. وهم يستخدمون ذلك مراراً وتكراراً لتحقيق اتساق مرؤوسيهم مع أهدافهم وإستراتيجياتهم التنظيمية.

مداخل رسمية صوب الاتساق:

بالإضافة إلى الفرص التي تتاح كل لحظة لتحقيق الاتساق والتي تم وصفها في الفصل السابق، هناك فرص كبيرة للاتساق تحدث كجزء مما نسميه الدورة الطبيعية للقيادة. بعض هذه الفرص تكون رسمية ويمكن توقعها. التخطيط الإستراتيجي يوفر مثل هذه الفرص. هناك فرص أخرى تقل احتمالات توقعها. والإستراتيجيات وثقافة المنظمة التي يجب أن يتسق معها القائد الجديد. إنها فرصة كبرى لتحقيق الاتساق في المنظمات.

مجالس الإدارة:

يتاح لمجلس الإدارة، بصفة خاصة، فرصٌ ومسئوليات قوية لتحقيق الاتساق. تتاح هذه الفرص من خلال دورة القيادة. عندما يكون المدير التنفيذي مقبولاً. فإنَّ لديه مسئولية لتوفير التغذية المرتدة ويجب محاسبته. عندما تكون هناك حاجة إلى تعيين مدير تنفيذي جديد، فإنَّ المجلس يكون مسئولاً عن إدارة المنظمة خلال الفترة الانتقالية، وكذلك عن إدارة عملية البحث عن مديري تنفيذي جديد، والتعاقد معه، وتهيئة الأوضاع لاندماجه في المنظمة.

مراجعة الأداء:

في كل عام، تتاح لمجلس الإدارة الفرصة ليسأل بصفة رسمية؟ . هل يساعد المدير التنفيذي المنظمة على تحقيق أهدافها؟ هل الخطة الإستراتيجية ملائمة؟ هل حقق المدير التنفيذي اتساق المنظمة بما يخدم إستراتيجيته؟ هل مازال المدير التنفيذي هو الشخص المناسب للوظيفة؟ هل تتناسب شخصيته وأسلوبه، وقيمه، ومهاراته، وأهدافه الشخصية مع نظرياتها في المنظمة؟ كل عام من خلال مراجعة الأداء، يجب أن توجه مجالس الإدارة المسئولة هذه الأسئلة وأن تتصرف طبقاً لاستنتاجاتهم.

الحصول على مدير تنفيذي جديد:

إذا طلب مجلس الإدارة من المدير أن يرحل، أو إذا أعلن المدير عن نيته في الرحيل، فإن مسئولية مجلس الإدارة هي الإعداد لعملية بحث من خلال مرجعة مهمة ورؤية وإستراتيجيات وثقافة وعمليات المنظمة. يجب أن تكون هناك مؤشرات لتحديد الوصف الوظيفي كيف سيحقق المدير التنفيذي الاتساق مع المنظمة. في العقد، يجب أن يكون هناك مؤشرات لتحديد مدى اتساق المدير التنفيذي ومدى تأثير ذلك على نجاح عمليات المنظمة. خلال المقابلات الشخصية، يجب عليهم تفحص قدرات المدير على تحقيق الاتساق بما يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية. لكن المجالس رغم ذلك، لا يسعها أن تطلب الانسياق الكامل للمدير. وإنما يجب أيضاً أن يبحثوا عن مواطن الإبداع، والقوة، والقدرة على الاختلاف. من ناحية أخرى، يجب ألا يبحث مجلس الإدارة عن مدير تنفيذي لديه فكر جامد ولا يستطيع التوافق مع ثقافة وموارد وإستراتيجيات المنظمة.

مقابلة القادة المحتملين يجب أن تكون كاشفة. لا يقتصر الأمر على توصل المجلس لمعرفة المرشحين ولكنه يمتد ليشمل جهودهم في صياغة ما تعلمه لهم المنظمة عن أنفسهم. مقابلة أعضاء المجلس للمرشحين هي عملية تفاعلية. من خلال تصورهم كيف يمكنهم التوافق مع مختلف المرشحين، يتعلم أعضاء المجلس الكثير من الطرق التي يمكنهم تحقيق الاتساق بها. يعرض كل مرشح جانباً مختلفاً من شخصية المنظمة. وعلى غرار ذلك فإن المرشحين، إذا لم يركزوا كثيراً على إبهار أعضاء المجلس، يتعلمون الكثير في أثناء المقابلات، لا يقتصر ذلك على التركيز المتكرر على مجالات شخصياتهم ولكن في كل مقابلة يطلعون على مجالات مختلفة كافية لتسهيل عملية الاتساق.

الإدارة خلال فترة تحول القيادة:

خلال فترة تحول القيادة، قد يجد المجلس نفسه محاطاً بمسئوليات تشغيلية كبيرة. قد لا يكون ذلك صحيحاً عندما يغادر القادة الأكفاء المحترمون المنظمة بطريقة ودية، للتقاعد أو لشغل منصباً اكبر في مكان آخر. في مثل هذه الحالات، يستمر المدير التنفيذي الحالي في القيادة. وإذا سارت الأمور على ما يرام. فإنه يرشد المدير التنفيذي الجديد لكن المغادرة بسبب الفصل من الوظيفة أو لحلول أزمة صحية طارئة تتطلب الكثير من المجلس. تقوم المجالس في هذه الحالة بتكوين فرق انتقالية. يجب

أن تحقق هذه الفرق استقرار المنظمة. في الحالات التي يهمل فيها المدير التنفيذي واجباته الإدارية يتعين عليهم احتواء الموقف بسرعة، في الحالات التي يغادر فيها المدير التنفيذي في أعتاب صراعات طويلة بين الموظفين والمدير التنفيذي أو بين المجلس والمدير التنفيذي والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين وأعضاء المجتمع - يجب على مجلس الإدارة التوصل إلى حل الصراع.

للاضطلاع بهذه المسئولية، قد يلجأ الفريق الانتقالي للاستعانة بخدمات مدير تنفيذي مؤقت، من داخل المنظمة أو من خارجها. أو يخصص وقتاً كبيراً للقيام بذلك بأنفسهم. في كلتا الحالتين، سيصبح مجلس الإدارة أكثر إدراكاً بمواطن قوة المنظمة ومواطن ضعفها والفرص المستغلة. إنهم سوف يشاهدون ويشعرون على نحو عميق بمدى اتساق المنظمة. عندما يقومون بدور المدير التنفيذي، سوف يكون أعضاء المجلس مسئولين عن اتساق عمليات المنظمة خلف إستراتيجيتها.

خلال هذه الفترة الانتقالية، يزداد إدراك مجالس الإدارة ويراعون أدوارهم التي أدت إلى مغادرة المدير التنفيذي. ويراجعون فعالية الخطة الإستراتيجية، ونوعية الموظفين ... إلى آخره. إذا طالت الفترة الانتقالية، فقد يكون لمجلس الإدارة تأثير كبير على اتساق المنظمة. بعد ذلك. عندما يتم تعيين مدير تنفيذي جديد، قد يشعر المجلس بالارتياح لتسليم مسئولية المنظمة لقائد جديد، أو قد يشعرون بصعوبة عن السيطرة. في كل الأحوال، تطوير شراكة فعالة مع القيادة لتحقيق اتساق المنظمة يتطلب وقتاً ومجهوداً.

انسجام أو اتساق المدير التنفيذي الجديد مع المنظمة:

بمجرد اختيار مدير تنفيذي جديد، يكون المجلس مسئولاً عن تكامله أو اندماجه مع المنظمة - أي المساعدة في تحقيق اتساق المدير مع المنظمة، واتساق المنظمة مع المدير. يتم جزء كبير من هذه العملية خلال الترحيب الحار بالمدير، والمصافحة، وتقديم المدير الجديد للموظفين والمجتمع. يجب الاهتمام بذلك، حيث إنه لا يمثل مهمة سهلة. يجب أن تعقد اجتماعات مع الموظفين، وأعضاء المجتمع، والمانحين. في هذه الاجتماعات، يجب توضيح طريقة الاتفاق والتعاقد مع المدير التنفيذي الجديد - وما هي مسئولياته وصلاحياته؟.

قد ينجح مجلس الإدارة، وقد يفشل. في تمهيد الطريق لتكامل المدير مع المنظمة، حيث يستلزم نجاحه تحقيق الاتساق مع ثقافة وقيم المنظمة، وتحقيق اتساق المنظمة

مـع مهاراته وقيمه وأهدافه. سـتوجد بعض الاختلافـات. يتحمل المجلس جزءاً من مسئولية تحديد مجالات عدم الاتساق ووضع خطة لتسوية الخلافات العميقة.

دعم وتوجيه تطوير المدير التنفيذي:

خلال مراجعات الأداء الأقل حدة، قد تجد مجالس الإدارة أن لديها بعض التحفظات أو الانتقادات لمجمل إنجازات أو قدرات المدير التنفيذي ولكنها لا تزال تكن له الاحترام. في هذه الحالة، يجب عليهم محاسـبة المدير التنفيذي. من واجبهم أن يسألوه «كيف ستحقق الاتساق بين العمليات والإستراتيجية، وهل هذه هي الإستراتيجية المثلى لهذا المجتمع؟». يجب أن توجه مجالس الإدارة مثل هذه الأسئلة للوفاء بمسئولياتهم.

بعد ذلك، قد يقرر المجلس أنَّ مهارات المدير التنفيذي لا ترقى إلى المستوى المطلوب لتنفيـذ المهمة. ربما تحتاج مهاراته الإدارية أو المالية إلى بعض التحسـين. في هذه الحالة، تصدر توصية حازمة بالتدريب أو الالتحاق بدورة دراسية معينة. قد لا يتصرف المديـر التنفيذي بطريقة تؤدي إلى تقارب قيمه الخاصة من قيم المنظمة، وقد يتحدث عن الإجماع ولكنه يتخذ قرارات انفرادية. قد يبحث مجلس الإدارة مدى إدراكه لهذه التصرفـات أو التزامه بالعمل الجماعـي، ويقدم له النصيحة، ثم يتابع التغذية المرتدة من الموظفين للاطمئنان على أن القيم المعلنة والقيم الممارسة لا يختلفان.

يجب على المجلس أن ينسق ذاته:

يستدعي الأداء الضعيف للمدير التنفيذي مجلس الإدارة لمراجعة أعماله. لا يقتصر التدخل على بحث ما إذا كانت عملية الاختيار سليمة فحسب، وإنما يمتد ليشمل مدى كفـاءة إدارتهم للمدير التنفيذي. المبالغة فـي التفاصيل الإدارية أو الإهمال الإداري، كلاهما مصدر للمشـاكل. هل يوفر المجلس للمديـر التنفيذي تغذية مرتدة على نحو منتظـم وفعال؟ هـل وفر المجلس الاعتمـادات المالية اللازمة للعمـل من أجل نجاح المديـر التنفيذي في القيام به؟ هل حقق أعضاء المجلس نجاحات فعالة في الاتصال بالمجتمع؟ هل حقق المجلس شراكة قوية ومستديمة في القيادة مع المدير التنفيذي، مع الأخذ في الاعتبار الأدوار المختلفة والمهارات المتلفة والموارد المتاحة بما يضمن مشاركة الجميع في صياغة مهمة المنظمة وعملياتها في المجتمع؟

أيضـاً يجب أن تتعلـم مجالس الإدارة توحيد أنفسـها وتوجهاتهـا. الاختلافات والخلافـات في مناقشـات مجلـس الإدارة هي أصول ثمينة تؤدي إلـى الوصول إلى

معلومـــات أوفر وتجعل عملية اتخـــاذ القرار أكثر متانة. لكن بمجـــرد اتخاذ القرار، يجب أن يتوحد صوت وأسلوب المجلس في التعاطي مع المدير التنفيذي. إذا انقسمت المجالس على نفســها وقدمت للمديرين التنفيذيين توجيهات أو تغذية مرتدة متضاربة بشأن كيفية أدائهم لأعمالهم فإنَّ ذلك يُعقِّد الأمور بالنسبة للمدير التنفيذي. يجب أن يتحقق الاتساق بين مجلس الادارة والمدير التنفيذي على نحوٍ بالغ الوضوح.

المديرون التنفيذيون:

تتوافر لدى المديرين التنفيذيين وفرق العمل التنفيذية فرص كبيرة ويمكن التنبؤ بها من أجل تحقيق الاتساق في منظماتهم.

التخطيط الإستراتيجي:

يقود المديـــرون التنفيذيون عمليات التخطيط الإســـتراتيجي مع مجالس إدارتهم. هذه العمليات تتباين من عمليات بسيطة إلى عمليات شاملة. التخطيط الإستراتيجي مصمم أساســـاً من أجل تحقيق اتســـاق المنظمات حول مجموعـــة صغيرة مركزة من التوجهات. هناك أربع مراحل أساسية لهذه العملية.

أولاً: تعين المنظمة فرداً أو مجموعة أفراد مسئولين إدارياً عن إدارة عملية التخطيط الإســـتراتيجي. طبقـــاً لثقافة المنظمـــة، قد تكون هذه المجموعـــة صغيرة ومحددة أو شاملة. منذ البداية، يجب أن تتسق عملية التخطيط الإستراتيجي مع كل من الثقافة الحالية للمنظمة، والثقافة التي يستهدفها قادة المنظمة.

ثانيـاً: يبدأ الفريق في تحديد الســياق الــذي تتواجد فيه المنظمة ... احتياجات العملاء والزبائن والمجتمع التي تمت تلبيتها والتي لم تتم تلبيتها، والأساليب التنافسية لتلبيـــة هذه الاحتياجات، والبيئة الاقتصادية أو السياســـية. ثـــم يحدد الفريق مهمة المنظمـــة، ورؤيتها لما يجب أن تكون عليه عند تفعيل هذه المهمة، ويحدد كذلك أهداف المنظمة. الأهداف هي الأساليب المحددة التي تجعل المهمة واضحة.

هناك عـــدة طرق لتطوير مفهوم للســـياق واســـتخلاص الأفكار المتعلقـــة بالمهام، والـــرؤى، والأهداف. تراوح هذه الطرق بين الاجتماعات الصغيرة مع خبراء خارجيين والاجتماعـــات المحدودة مع مختلف فئات أصحـــاب التأثيريات المنظمة والاجتماعات الشاملة التي تجمع كافة الفئات المعنية في نفس القاعة وفي نفس الوقت. كل من هذه الأساليب يعكس ثقافة تنظيمية مختلفة. كما أن لكل من هذه الأساليب دوراً قوياً في تحقيق الاتساق.

ثالثاً: عندما يتولد لدى الفريق الإحساس والفهم لمهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، يجب عليه وضع الأساليب العملية لتحقيقها. من أجل ذلك، يراجع الفريق الوضع الراهن لشئون المنظمة. يشمل ذلك مراجعة الأسس المالية، وموقف العاملين بها ومواردها، والأسواق أو الناس التي تخدمهم، والهيكل التنظيمي، وأساليب تنفيذ العمل ... إلخ. من الأساليب الشائعة لمراجعة الوضع الراهن استخدام تحليل (SWOT) – نقاط القوى، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات). هذا النوع من التحاليل يوفر مزيداً من المعلومات حول هذه المجالات. كما أنه يوضح مدى جودة سير العمليات الحالية في اتجاه المهمة – هذا هو الشكل الأساسي للاتساق التنظيمي.

المرحلة الرابعة في عملية التخطيط هي تضييق الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة أو قدراتها الحالية والقدرات المطلوبة لتحقيق أهدافها. لتنفيذ ذلك، يجب أن يبتكر فريق التخطيط الإستراتيجي أساليب تنفيذية محددة. يجب أن يعثر فريق التخطيط على إجابات للأسئلة التالية: ما هو النوع المناسب من الموازنة، والموظفين، والعمليات، والاتصالات، والقيادات لتنفيذ المهمة؟ كيف يمكن تنظيم هذه الموارد للعمل بأقصى فعالية ممكنة؟ كيف يمكن تحقيق اتساق العمليات والقيادة مع الإستراتيجية؟

ذلك هو مضمون التخطيط الإستراتيجي، ويأتي في موضع القلب من عملية الاتساق التنظيمي. هذا المضمون يجب مراجعته أو تجديده كل ثلاث سنوات أو نحو ذلك، وخلال الفترات الانتقالية، يجب قياس الاتساق على أساس النهايات الإستراتيجية وليس على أساس الحدود الدنيا فقط.

إطلاق المبادرات الرئيسة:

تتحقق الإستراتجيات من خلال الفعاليات النظامية للمنظمة والمبادرات المستقبلة. المبادرات الرئيسة تستحضر فرصاً كبيرة للاتساق. من أجل نجاح هذه المشاريع، يجب أن تخطط من قبل نفس الأشخاص كي تكون ملائمة وتحقق الاتساق مع الخطة الإستراتيجية. على سبيل المثال، لمنحها الثقل المناسب ولتوضيح أغراضها ومكانتها في المنظمة، يجب توثيقها. هذا الميثاق يحدد أغراض المبادرة، ومسئولياتها، وصلاحياتها، والموارد التي تحتاج إليها، وطريقة تنظيم هذه الموارد (موظفين، ومواد، وموارد مالية)، وعلاقتها بالمبادرات الأخرى والأقسام الأخرى، والجدول الزمني التقريبي لها. يحدد الميثاق البطل والقائد. وظيفة البطل هي إزالة العقبات التي تهدد نجاح المبادرة، وعرضها على المجلس، والدفاع عنها في المجتمع أو أمام العملاء – والتأكد أن المبادرة

تسير في اتجاه الإستراتيجية الأساسية للمنظمة. يُعدُّ القائد مسئولاً عن نجاح المبادرة ويخضع للمحاسبة من قبل بطل المشروع.

عند تحرير الميثاق، مثلما هو الحال عند وضع الوصف الوظيفي لمنصب المدير التنفيذي، يجب أن تتسق المبادرة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعملياتها وثقافتها. وفي الوقت نفسه، يجب أن تجتذب المبادرات الأخرى والأقسام الأخرى على نحو أكثر اكتمالاً للاتساق.

منذ البداية، قد يكون من المفيد إطلاع المنظمة والمجتمع على التقدم الذي تحرزه المبادرة أولاً بأول، بحيث يشعر الجميع بالانخراط فيها والعمل من أجلها - أي الاتساق معها. كان هذا هو غرض شيلامور عندما قامت بعمل أشكال بيانية لتوضيح التقدم في مشاريع كاسامارينا، وعرضت هذه الأشكال في مكان عام يرتاده الجميع. يبين ذلك كيف يمكن للمنظمات استغلال المنصات الإخبارية، وقوائم البريد الإلكتروني، وما شابه ذلك. الفكرة بسيطة، حافظ على انخراط الناس، وإطلاعهم على سير الأمور.

النقطة الأساسية هنا هي أنه لا الميثاق الأولي، ولا عملية التخطيط التمهيدية، مهما بلغا من الدقة والشمول، يمكن أن يحققا اتساق المنظمة خلف مبادراتها إلى الأبد. عملية الاتساق هي عملية مستمرة. المدير التنفيذي الذي يستجيب لهذه الحاجة المستمرة، والذي يعتبرها مهمته الأساسية، سوف ينجح أكثر من الآخرين في جعل المبادرات في خدمة الخطة الإستراتيجية.

الفرص المستمرة:

هناك الكثير من الأساليب الأخرى المعتادة والمتنبأ بها التي تساعد المديرين التنفيذيين على تحقيق الاتساق في منظماتهم. مثلاً، عند تكوين وإدارة الفرق التنفيذية، يتاح للمدير التنفيذي، كحد أدنى، فرصة للتأكد من أن الجميع يعملون في نفس الاتجاه، وينسقون الجهود بدلاً من الصراع على المناصب، ويدعم بعضهم بعضاً، ويضعون أولويات للفعاليات التي تخدم الخطة الإستراتيجية. كل بند في الجدول الزمني يستحضر فرصة لتعليم الاتساق والإصرار عليه.

مثلما تعتبر مجالس الإدارة أن المديرين التنفيذيين مسئولون عن إستراتيجية المنظمة، كذلك تتاح تلك الفرصة للمديرين التنفيذيين عند مراجعة أداء موظفيهم، وعند تعيين موظفين جدد. على نطاق أصغر، تتيح هذه الأعمال فرصاً للمديرين التنفيذيين تشبه الفرصة التي أتيحت للمجلس في تعيين مدير تنفيذي محترف جديد.

إنها تسمح للمدير التنفيذي بتوضيح ما تريده من قسم ما، وتحديد علاقة القسم بباقي المنظمة، وكذلك تحديد أغراضه، وعملياته، وثقافته. تعيين موظفٍ مهمٍّ، مثل فصل أحد الموظفين الأساسيين، يرسل رسالة إلى المنظمة بأكملها – هذا هو نوع العاملين الذي يناسبون مستقبل المنظمة.

خطورة الاتساق المبالغ فيه وقيمة الاحتكاك:

بعد أن ناقشنا قيمة الاتساق فيما تقدم من هذا الكتاب، نريد أن نؤكد على تحذير مهم، وهو أنه قد يكون هناك مبالغة في الاتساق. بدون الاحتكاك الذي يؤدي إلى الإبداع، يمكن أن تركن المنظمة إلى الرضا المؤدي إلى الركود، مما يتسبب في تقلص المحادثات وتسوء حالة من الخمول في الأفكار والمعلومات.

مثلاً، إذا كان هناك شخصان يعملان سوياً بتناغم ولديهما عمل في مشروع معاً، فإنه يجب عليهما تبادل الحديث. في البداية ستكون هناك مجموعتان من الأفكار، وليس مجموعة واحدة، لمناقشتها، وطريقتان لهيكلة المشروع، والتعامل مع الموظفين، والعمل مع العملاء والمنظمات الاجتماعية. عندما يصل الاثنان لإجماع – ما دام الاثنان يتفقان على أن الإجماع هو الهدف قبل التنفيذ – فإن خطتهما ستكون أكثر ثراء، من حيث زيادة المعلومات المتاحة عند البدء ومن حيث عملية التنفيذ التي تؤدي إلى وضع الخطة النهائية.

ما ينطبق على شخصين ينطبق كذلك على مجموعتين والأقسام أو المنظمات. بالرغم من أن عمليات الحيازة والاندماج تفشل غالباً بسبب إخفاق المنظمتين في توحيد أنماط الإدارة والثقافات التنظيمية، إلا أنه يمكنها تحقيق نجاحات بارزة عندما يتاح لها الوقت والجهد الكافيين لاكتشاف أوجه التشابه والاختلاف والتوصل إلى قرارات جماعية شأن ما يُعتبر الأفضل للجميع. في النهاية، يجب على القادة تحقيق الاتساق بين المنظمتين، والتوصل إلى ذلك هو أفضل وسيلة للاستغلال الأمثل لموارد كلتا المنظمتين.

عند تعيين مدير تنفيذي، أو أحد كبار المديرين، في ذلك الوقت، يجب ألا تطغى فرصة زيادة الاتساق التنظيمي على فرصة التعامل مع نوع جديد من المواقف الأكثر ديناميكية. من المهم تعيين مدير لديه نفس القيم الأساسية للمنظمة، ويؤمن برسالتها، ويقدر نهجها الإستراتيجي، ولكنه قد يبدو من المفيد تعيين مدير لا يحقق الملائمة التامة. مثلاً، شيلامور كانت تؤمن برسالة كاسا مارينا، ووافقت على خطتها

الإستراتيجية بما يجعلها تلقي بثقلها لتنفيذ هذه الخطة. لكنها كانت تعتقد أيضاً أن ثقافة كاسا مارينا يجب أن تتغير من أجل تنفيذ مهمة المنظمة. لقد كانت مناسبة جداً لثقافة نساء الأقليات، وليس للأعراف السائدة من عدم التمايز وتحديد المسئولية. في المحادثات التي تلت ذلك، صارت كاسا مارينا منظمة أكثر تميزاً، وصار لكل شخص دور محدد، وصار هناك اهتمام بالنتائج. كانت المحادثات موجزة. تمخض عن هذه المحادثات خطط عمل. وخلال هذه العملية، كانت شيلامور تتجه لإصدار قرارات بناء على إجماع.

على امتداد حياة منظمة ما، تحدث تغييرات تؤدي إلى زعزعة الاستقرار وتسبب انحراف المنظمة خارج الاتساق. تتغير الظروف الاقتصادية والعاملون والطلب على الخدمات، إذ يترك موظفون الخدمة ويدخل آخرون. هذه العمليات التي تزعزع الاستقرار ليست محتمة الوقوع فحسب وإنما يمكن أن تكون مفيدة أيضاً. إنها تفرض التأقلم والتغيير. رفض التغيير والتمسك بالأوضاع القائمة المستندة إلى اتساق وثيق سوف يؤدي إلى العزلة، والركود، وافتقاد الكفاءة. بدلاً من محاولة تجنب المخاطر التي تهدد الاتساق، يجب على القادة تحديد ودراسة وتنفيذ تعديلات إبداعية لاستغلال هذه المخاطر. إذا اختفت هذه المخاطر، يجب أن يسعى القادة لإحداثها.

الفصل الحادي عشر
الاستفادة من حالات الاستعداد التنظيمي لتحقيق الاتساق

مهما كانت قدرات وتأثير هؤلاء الذين يحاولون تغيير الناس من أجل تحقيق الاتساق فإنهم سيجدون مقاومة للتغيير. تتخذ هذه المقاومة أشكالاً كثيرة، تتضمن الرفض المباشر، والإنكار، والتشكيك، والخمول، وضعف الكفاءة، والتشاؤم، والعجز. في بعض الأحيان يقاوم الناس التغيير من خلال التشكيك في كفاءة أو مؤهلات أو دوافع قادتهم. آخرون يشكلون جبهات للدفاع عن مصالحهم خارج الإطار العام. كما أن هناك قسماً آخر من الناس يتنحون وينعزلون حتى تنتهي مرحلة التغيير.

يعتقد القادة أن التخطيط الجيد والإدارة الحازمة هما مفتاح النجاح للتغيير، ومع ذلك، فإن مسار التغيير لا يؤيد هذه المعتقدات. حتى أكثر القادة براعة وخبرة يصابون بالإحباط من النتائج غير المتساوقة للتخطيط الدقيق.

يقوم كثير من القادة بتخطيط وتنفيذ التغيير بدون توجيه عناية كافية لمدى استعداد موظفيهم لهذا التغيير. البعض الآخر يفكر في استعداد موظفين للتغيير ولكن بطرق لا تيسر عملية التغيير. البعض، مثلاً، يساوي ما بين الحاجة إلى التغيير - كما يتصورونها - مع الاستعداد الحقيقي للتغيير الذي حدث مع آخرين. كثير من القادة يفكرون في مدى الاستعداد للتغيير ولكنهم يفتقدون الصبر اللازم لتحديد أوجه التغيير أو انتظاره. إنهم يتناسون أن نجاحاتهم السابقة، وقدرتهم على دفع منظماتهم للأمام في إطار إستراتيجية معينة كانت تواجه بصعوبات وتتاح لها فرص تخلقها هذه الصعوبات. يفترض القادة أن الإقناع والمنطق كافيان. أو يصرون على أن الاتساق والتغيير يعتمدان على تحفيز قوة العمل. في النهاية، عوضاً عن الاستمرار في تنفيذ مخططاتهم، قد يجد القادة أنفسهم يحاولون إيجاد وضع دائم من الاستعداد للتغيير بطريقة سلبية، من خلال الإيحاء أو الإعلان بأن «الخاضعين للتغيير هم الذين سيستمرون في العمل فقط»، أو بطريقة إيجابية، من خلال السعي لخلق «منظمة متعلمة». تمثل هذه المحاولات وردود الأفعال، في رأينا، أنماطاً فاشلة.

بعض المبادرات لا تحتاج إلى جهد كبير – مجرد تقديم نصيحة بسيطة – كما أنَّ بعض التدريب الموقوت يكفي لتحقيق النجاح. رغم ذلك، فإن أفضل جهودنا – التي تتضمن التحليلات العميقة والتخطيط الدقيق، غالباً ما تُحقق أو تواجه بمقاومة شديدة. ما الذي يحدث الفرق؟ هل هو الحظ؟ أم أنها نوعية الناس المنخرطين في عملية التغيير؟ أم هو أسلوب عمل القائد؟ أم أن عملية التغيير ترتبط بالتوقيت على نحو يفوق إدراكنا؟ هل يعتمد التغيير التنظيمي على مدى استعداد المنظمة؟

عند السعي للبحث عن إجابات لهذا اللغز، درسنا التجارب الناجحة وقمنا بسؤال المشاركين فيها عما يحدث الفرق (Dym, 1995, Dym & Huston, 1997). لم تكشف إجاباتهم عن الكثير. اكتفوا بالقول إن هذا ما حدث، أو قالوا إنهم اجتهدوا في العمل. أوردوا مقترحات بسيطة نسبياً وارتجلوا تعليقات للدلالة على الاستعانة بالحكمة. كما أفادوا بأنهم تأثروا بخبرات خارجية: من الكتب التي اطلعوا عليها، أو من دروس تعلموها في البيت، أو من أشياء قالها أصدقاؤهم. بالرغم من أن القادة والمستشارين كانوا يعملون على نحو مطرد ومنتظم لتسهيل التغيير، إلا أنهم أرجعوا أسباب النجاح إلى أحداث تبدو عشوائية. كيف يمكننا فهم ذلك؟

يبدو أن المنطق الكامن وراء هذه التغيرات لا يمكن تجنُّبه: تتغير الناس والمنظمات – بسرعة وقوة وسلاسة – عندما يكونون مستعدين للتغيير. عندما يكونون مستعدين فإنهم يستطيعون تقريباً استغلال أي عامل من البيئة المحيطة والاستفادة منه. حتى التوجيهات الشديدة البساطة من المديرين سوف تمثل حافزاً قوياً. وبالعكس، عندما لا يكون الناس مستعدين للتغيير، فإنهم سوف يتجاهلون أو يقاومون أعتى الجهود لتغييرهم. كما هو الحال بالنسبة لأي شخص يحاول مراراً التصرف على نحو أقل دفاعية وأكثر تأكيداً يعلمون تماماً أننا نقاوم حتى خططنا الخاصة الرامية للتغيير.

يبدو أن هناك تيارات سفلية عميقة من الاستعداد، التي تعمل بمجرد الوصول إليها كمحفزات قوية للتغيير. بالرغم من أن هذه العبارة قد تبدو غامضة، إلا أنها تعكس اثنين من المبادئ الأساسية لنظرية العلم والأنظمة. الأول، يقول علماء الطبيعة إن الأنظمة المتحررة من قيودها العادية هي أنظمة بعيدة عن الاتزان، وهي معرضة للتغيير دائماً حتى لو جاء التغيير بالصدفة، تماماً مثلما يمكن بدء انهيار جليدي بسبب هزة قوية. الثاني، أنه خلال فترات عدم الاتزان، تظهر الكثير من المسارات المحتملة للنمو والتطور – ما يسميه علماء البيولوجي بحزم الفرص – مثل البراعم الجديدة

فـي الربيع، تنتظر هذه الحزم الميـاه والمخصبات في هدوء. عندما ندعم هذه الحزم المتواجدة سلفاً، فإننا نشحن ونوجه التغيير.

نحن نعتقد أن الاسـتعداد يأخذ أشـكالاً كثيرة. في بعـض الأحيان، تكون معاناة الناس والمنظمات هي السبب في اعتقادهم بضرورة التغيير. في أحيان أخرى، تخرج الأنظمة عن مسـاراتها وتتسـم بقدر كبير من عدم التأكد أو عدم الانتظام بما يؤدي إلى ضرورة التغيير وليس مجرد تحضير التغيير لاستعادة التوازن. في أوقات أخرى، يكـون الناس على قدر كبير من الانفتـاح – أو الفضول، أو الترقب لتأثير قائد جديد ممـا يجعلهم يـرون كل فكرة جديدة أو برنامج جديد كإشـارة للطريـق نحو النجاح. هناك تشكيلة واسعة. لكن المبدأ الأساسي يبدو واضحاً: تتغير المنظمات عندما تكون مستعدة لذلك.

في هذا الفصل، نهدف إلى تقديم طريقة لتصنيف أنماط الاستعداد – نطلق عليها حالات الاستعداد – وإلى وصف أنماط التدخل التي تلائم هذه الحالات من أجل رفع مستوى قدرات إحداث تغيير ناجح.

الحاجة إلى نظرية جديدة للاستعداد والتغيير:

فكرة الاستعداد ليست جديدة. إنها تنحدر من أعراف شيوخ القبائل والمعلمين الذين كانـوا ينتظرون أعواماً حتى يصير أتباعهم مسـتعدين لقبـول حكمتهم، وحينئذ فقط يقدمونها لهم في اللحظة المناسـبة، عندما يصبح طلابهم مستعدين للتخلي عن الأفكار التقليدية أو عندما يزداد ارتباكهم وتشوشهم، لذا فهي فكرة قديمة. الآن، صار للتدخل في الوقت المناسـب أهمية محورية في نظريات التغيير في مجالات عديدة. على سبيل المثال، في نظرية الأزمة، يقال إن إلحاح الأزمة يخلق فرصاً للتغيير. المتخصصون في علم النفس التطويري، مثل Vigotsky, 1978، ينتظرون فترات التحول من مرحلة إلى أخرى أثنـاء التطور؛ فترات التحول هذه، في الأفراد والجماعات والمنظمات، لا تعطي إشـارة بدء التغيير فحسـب، ولكنها توفر أيضاً «نوافـذ للفرص» تنفذ منها الفرص من الخارج للداخل. أكدت العالمية التربوية Eleanor Duckworth, 1978 إمكانية تحديد «لحظات الاستعداد للتعلم» والاسـتفادة منها. يؤكد علماء النشوء والتطور وعلماء الأنظمة، مثل Gregory Bateson (1972) و Ervin Lasz lo, 1978، أن الأنظمة الخارجة عن الاتزان عرضة للتغيير، غالباً بشـكل عشـوائي وغيـر متوقع، ولكن مع التدبير المسـبق، يمكن إخضاعها للتدخلات المخططة.

يدرك منظـرو التغييـر التنظيمي البارزون أهمية الاسـتعداد ومنهـم Michael Beer (Bear, Eisenstadt & Spector, 199)، و Richard Bechhard (Beckhard & Harrris, 1987)، وMarvin Weilsbord, (1987)، و Robert Schaffer (1988)، و Werner Burke (1992)، و Ronald Heifetz (1994)، وبالطبـع Kurt Lewin (1948). كل منهـم، بطريقـة مختلفة، أقر بأن موقع جهـود التغيير يقع خارج المركز المسـتقر للمنظمات وأن تشجيع العمليات الإبداعية يجعلها تزدهر حين يتفاعل الناس مع الأفكار بحرية وبطرق غير اعتيادية قبل صياغة الخطط والإستراتيجيات الثابتة.

بناءً على هذه الآراء ونتائج التحريات والأبحاث التي قمنا بها، فإننا قد توصلنا إلى أن الاسـتعداد هو جزء أساسي من الاتساق التنظيمي. الغرض من نظريتنا هو تزويد القـادة بكل من القدرة على إدراك الاسـتعداد، وعند إدراكه، نزودهم بمجموعة كبيرة من أسـاليب إجراء التغيير والاتساق. علاوة على ذلك، نقدم مجموعة إستراتيجيات تتلاءم مع ثلاثة أوضاع مختلف للاستعداد.

كلمة الاستعداد مشتقة من الكلمة اليونانية (arariskein)، التي تعني «الملاءمة»، أو «التواصل»، أو «التنسـيق من أجل الاستخدام». لذلك فهناك أنواع معينة من التدخل تتناسـب جيداً مـع أجواء تنظيمية محـددة في أوقات محددة – وليـس مع غيرها. يمكـن دخول النظام من أي نقطة، لأن هذه هـي طبيعة التواصل والتفاعل التي نطلق عليها اسم النظام. هذا هو لب النظام – عندما تتسق التفاعلات مع كل من التوقيت والملاءمة، يحدث الاستعداد.

ثلاث حالات للاستعداد:

حدد بحثنا ثلاث حالات للاستعداد باعتبارها قائمة في ثلاث حالات مختلفة. كل منهـا تتطلب أنواعاً خاصة من التدخل. الحالة الأولى من هذه الحالات الثلاث نطلق عليهـا «الهجمات»، وهي التغييرات التي مازالت في طريقها ولم تصل إلى النضج بعد أو التي لا تؤثر تأثيراً قوياً على المنظمة بأكملها. وهذه التغييرات يمكن اسـتخدامها علـى أفضل نحو ممكن في شـكل دفاعي، عـن طريق دفعها للأمام من وراء سـتار. فـي الواقع فإننا ندعم ونحث القوى المسـاعدة على تحقيق الاتسـاق الذي بدأت في التحرك سلفاً. النوع الثاني نطلق عليه «حالات الاستجابة» للاستعداد، مثل الفضول، والقبول، والتصميم. هذه الحالات يمكن استخدامها على أفضل نحو ممكن من خلال المعلومات، والنصائح، والإرشـادات – وذلك نوع توجيهـي وتعليمي من القيادة. النوع

الثالث هو «حالات الاستعداد غير المستقرة»، مثل الارتباك، والقلق، والأزمات. هذه الحالات تحتاج إلى إعادة صياغتها كمجالات متكاملة من عملية التغيير والاتساق واعتبارها بذوراً للتفكير الإبداعي.

هذا التصنيف الثلاثي يتيح خيارات للقادة. قد يتطلب اتساق كل مجال عمل في المنظمة – الثقافة، والهيكل، والعمليات، والاتجاه الإستراتيجي – أسلوباً مختلفاً. الفكرة هي توفير خيارات لتحديد ما إذا كانت المجموعة مستعدة وما هو شكل هذا الاستعداد، بعد ذلك يتم تصميم التدخلات مع حالات الاستعداد هذه. إذا كان التدخل في إحدى حالات الاستعداد يظهر علامات الإخفاق، فإننا يمكننا البحث عن مجال آخر للتدخل يؤدي إلى تحويل إستراتيجيات التغيير من الاعتماد على التخمين إلى الاعتماد على التجريب.

الهجمات:

مهما كانت صلابة أو بيروقراطية الأنظمة التنظيمية، أو كما قد تبدو، فإنَّ التغييرات تكون جارية دوماً؛ إذ يحاول الناس دائماً تحسين الأمور. يجب أن يتعلم القادة والقائمون كيفية إدراك هذه الهجمات وطبيعتها: إنها حركات تجريبية غير مكتملة يقوم بها الناس والمنظمات من أجل تحقيق التحسين والاتساق في منظماتهم. هذه الجهود تمثل هجمات من حيث أساليب التنفيذ أو التفكير.

على نحو منفرد، تتخذ الهجمات الشكل التالي: يحاول مدير تنفيذي التوصل إلى أسلوب للتعاون مع موظفين وينجح في ذلك لمدة قصيرة، ولكنه يعود بعد ذلك إلى أسلوب أكثر استبداداً. مدير تنفيذي شاب آخر يجد نفسه أكثر حزماً من المعتاد مع مجلس الإدارة، ولكنه لا يستطيع الصمود أمام انتقاداتهم. يقوم أحد القادة عن قصد بمعاملة موظفيه باحترام بالغ، وهو يريدهم أن يعاملوا العملاء بنفس الطريقة. وفي نفس الوقت يحاول أن يجعلهم يحافظون على تحقيق مهمة المنظمة. إنها تعمل ذلك بصورة متكررة، أسبوعاً بعد الآخر، ولكن مع التكرار تصبح هذه القائدة عصبية عندما تلاحظ أخطاء الموظفين.

من الناحية التنظيمية، تتخذ الهجمات الشكل التالي: في إحدى المدارس التي يقوم فيها المدرسون والأقسام بالعمل على نحو نمطي معتاد، يحاول عدة مدرسين العمل سوياً بشكل غير رسمي من أجل ابتكار أساليب جديدة للتعامل مع الأطفال ويدعمون بعضهم البعض. في إحدى المنظمات التي تؤدي الفواصل الإدارية فيها

إلى تباطؤ العمل، يتحدى ثلاثة مديرين هذه الفواصل ويتجاوزونها ويعملون في مناخ تعاوني، ويحثون زملاءهم الأصغر سناً على القيام بذلك. الإستراتيجيات الإبداعية، وأساليب العمل الجديدة التي تضيف قوة للمنظمة ثم يتم تجاهلها أو التخلي عنها، تمثل هجمات. المشاريع الناجحة والفرق الناجحة التي لا يعمم نجاحها في الثقافة العامة للمنظمة – هي أيضاً تمثل هجمات.

حتى الجماعات البليدة فإن لديها لحظات من الطاقة الإبداعية. الجماعات التي تضحي بأحد الأفراد ككبش فداء لديها لحظات يتصاعد فيها التعاطف مع هذا الشخص. يجد المديرون أنهم يستطيعون تحفيز جماعات عمل معينة لبرهة من الوقت ولكن ذلك لا يستمر طويلاً. الهجمات توجد في جميع المنظمات، طوال الوقت. يجب أن يتعلم القادة كيفية رصدها. إذا استطعنا تحديد ودعم الهجمات، ومساعدتها على النمو، واستغلال قوة دفع الناس، فإننا سنستحوذ على أقوى عوامل التغيير.

السيطرة على الهجمات:

هناك خمسة طرق على الأقل لرصد الهجمات. غالباً ما يطبق القادة هذه الأساليب بالترتيب، لذلك فإن كل أسلوب لرصد الهجمات يمكن أن يعتبر خطوة أو مرحلة من عدة مداخل أو أساليب مرتبة:

١ – **الاعتراف بالهجمة.** ملاحظة الهجمة هي الخطوة الأولى. الإقرار بها يأتي تالياً. تكفي عبارات مثل العبارات التالية أحياناً لشحن الهجمة ومنحها فرصة أفضل للتحقيق:

- «التعاون بين رؤساء الأقسام يبدو مشجعاً للغاية».
- «تبدو أكثر حزماً مؤخراً».
- «يبدو الفريق التنفيذي واضعاً كل تركيزه على حل المشاكل الآن – مقارنةً بالمشاحنات التي اعتدنا عليها».
- «لقد كنا نتكلم عن الفرق منذ سنوات – من الرائع أن نرى أنفسنا نبدأ في العمل فعلاً كفرق».
- «نبدو على وفاق عندما نتعامل مع المجتمع الخارجي. ذلك يزيد من سهولة تجنيد متطوعين جدد».

بعد ملاحظة هجمة، من المفيد الاستمرار في الحديث عنها والتعليق عليها متى كان ذلك ممكناً. يمكن أن تصير الملاحظة مثل عصا قيادة سحرية، كما لو كان

القصد والنية يستطيعان تحقيق التغيير - ويمكنهما ذلك. هذه العبارات تزود الهجمة بالحيوية وتمنحها الصلاحية.

٢ - **إبراز اتجاه الهجمة.** بمجرد أن تبدأ الهجمة، يجب على القادة إبراز تقدمها:

- «إذا استمر التعاون بين رؤساء الأقسام، فإنني أرى أنهم سيشكلون جبهة تنفيذية قوية».
- «الحزم الذي أظهرتموه مؤخراً يتيح لكم تولي مهمة مشاريع أكثر أهمية».
- الآن وقد ازدادت فعالية الفرق إلى حد كبير، أود أن أضيف إليهم مسئوليات أكثر».
- «مع كل هؤلاء المتطوعين، يمكننا التوسع في أعمالنا بالمجتمع».

٣ - **الاشتراك في الهجمة.** يمكن للقادة توفير الموارد والدعم لهجمة جديدة أو لهجمة اتخذت طريقها بالفعل. على سبيل المثال، يستطيع قائد ما تحديد الموظفين الذين يفهمون الإستراتيجيات التنظيمية ويكافئهم من خلال الإشادة بجهودهم، ومنحهم مسئوليات وصلاحيات أكبر. كما يستطيع القادة عمل نموذج تقييم لكل موظف، ومنح مكافآت للمنتجين «الذين يسيرون على الدرب»، وتحجيم نفوذ هؤلاء الذين يتخلفون عن المسيرة.

تتطلب الهجمات دائماً استجابات جديدة من القيادة، مثلاً المدير التنفيذي يفشل في محاولة جعل لجنته التنفيذية أكثر حزماً، لكنه يحاول تأجيل إصدار حكمه. عندما تتخذ اللجنة قراراً قوياً، حتى إذا كان لا يوافق عليه تماماً، فإنه يجب عليه دعمه.

٤ - **افترض أن الهجمة سوف تستمر.** عندما تزداد قوة الهجمات، عاملها كما لو كانت هي القاعدة، وليس الاستثناء. ذلك يشجعها على أن تصير كذلك. كما يقال عن مدمني الكحوليات، الذين تظهر عليهم آثارها أثناء حديثهم قبل أن تظهر من خلال حركتهم. يجب أن تتصرف كما لو أن محاولة التغيير قد تحققت بالفعل، أو أنها في ذروتها، إذ يمنحك ذلك الشجاعة والقوة الضرورتين لإحداث التغيير الحقيقي. فيما يلي ما يبدو عليه هذا الأسلوب في المنظمات:

- عدة أعضاء في مجلس الإدارة، وهم في العموم ليسوا مبالين، يعبرون عن اهتمامهم بالقدرات المادية الحالية للمنظمة وبناء مقر جديد لها. في حين كان الرئيس السابق للمجلس يتهكم بشأن افتقاد القوة الدافعة بعد الحماس المبكر الشديد، يهتم الرئيس الجديد بقيمة المظهر، ويصيغ أهدافاً جديدة واقعية لمجهودات الأعضاء، ويساعد الأعضاء المعنيين من اللجنة، ويوفر دعم الموظفين لجهودهم.

- يعطي مدير تنفيذي الحرية للجنته التنفيذية – ويجعل كل العاملين في المنظمة على علم بذلك – قبل أن يطوروا جميع مجالات القيادة التعاونية.
- تبدأ قلة من الموظفين في التعامل مع ضحايا العنف الأسري بطريقة متطابقة مع الخطة الإستراتيجية. يلاحظ مدير البرنامج جهودهم، ويقدم تقاريرَ للمدير التنفيذي بأن البرنامج الجديد يحظى باهتمام متزايد. يوفر المدير التنفيذي المزيد من الاعتمادات لهذا البرنامج.

٥ – **دعم الهجمة إلى أن يمكنها الصمود.** القليل من الهجمات يزدهر من أول دعم يقدم لها. يجب دعم الهجمات عدة مرات. الإلحاح قد يمثل صداعاً لهؤلاء غير المستعدين للتغيير، لكن الإصرار على دعم الهجمات يحقق المزيد من النجاح.

قد لا ينجح القادة دائماً في تحديد ودعم الهجمات، أو قد لا يكون الدعم في أوقات الاستقرار كافياً. قد يتعين عليهم الانتظار لفترات عدم الاستقرار، عندما تتداعى أنماط التفكير والسلوك، لشن هجمات من أجل التغيير الدائم.

حالات الاستجابة للاستعداد:

تتضمن حالات الاستجابة الفضول، والتقبل، والاضطرار، والتصميم. عند الاقتراب من مهمة الاتساق، يفترض القادة دائماً وجود حالات استجابة لأنها الأسهل في الإدارة من خلال المعلومات، والتخطيط، والاستشارة والتوجيه. هذه الحالات مألوفة، ولكننا نريد مراجعة الاختلافات واقتراح أساليب التدخل المحددة في كل حالة.

الفضول:

في مرحلة التخطيط والإعداد للتغيير، يشعر الموظفون، وأعضاء مجلس الإدارة، والمتطوعون، وآخرون بالفضول. إنهم يودون معرفة ما يخبئه لهم القادة ويبقون في حالة ترقب دائم.

نمط التدخل المناسب: عند مواجهة الفضول، يجب على القيادة عرض المعلومات وتجنب الاندفاع. يجب عليهم تقديم بدائل وتوسيع أفق الرؤية. وضع خطط لتسلسلات الأحداث المقبلة مفيد لهذه الحالة. إذا كان هناك قائد يحاول التسويق أو الإقناع أو اتخاذ خطوات تنفيذية، فهو يتحرك على نحو سريع جداً وقد يفقد دعم الموظفين المنفتحين للتغيير. من ناحية أخرى. التحرك عندما يكون كل ما يشعر به الآخرون هو الفضول قد يؤدي إلى صراعات سيطرة مبكرة يمكنها إعاقة أفضل المشاريع.

التقبل:

عندما يتقبل الناس أمراً، تصير عقولهم متفتحة حياله. إنهم يستطلعون ويبحثون ولا تنغلق عقولهم على حل محدد. إنهم على استعداد للإنصات إلى مقترحات التغيير. يحدث ذلك غالباً في شكل طلب. لقد حددوا المشكلة ولكنهم لم يجدوا الحل بعد، ويطلبون المشورة فيما يجب عليهم فعله. القادة الذين يتولون القيادة في أعقاب مشاكل تنظيمية يجدون هذا النوع من التقبل: وتعتبر الفترات الأولى لقيادتهم كشهر عسل.

النمط الأفضل للتدخل: عندما تتسم المنظمة بالتقبل، تكون الفرصة متاحة للقادة لفرض منهجهم المؤدي إلى نجاح المنظمة، أو لعرض منهجين أو ثلاثة يمكنها تحقيق النجاح. قد تستجيب المنظمة على الفور لمقترحات القائد. إنه إذا ما كانت مشاركة المنظمة مهمة للقائد، فمن المفضل أن يترك الموظفين يختارون منهجاً من بين عدة مناهج. التقبل التنظيمي يتيح للقائد التحرك بأسلوب إيجابي حاسم.

الضرورة الملحة:

عندما تكون هناك ضرورة ملحة، يكون هناك استعداد قوي للتصرف، وحاجة قوية للمساعدة. الوقت هو العامل الجوهري. الأسئلة الرئيسية التي تشير إلى هذه المرحلة من الاستعداد هي: «هل نحن متأخرون جداً؟». «هل يمكننا إصلاح الأضرار الواضحة؟». «هل تستطيع منظمتنا البقاء؟». «هل سنخذل عملاءنا؟». «هل سنبقى في وظائفنا؟». يمكن أن تحدث ضرورة ملحة أثناء فترة كساد مفاجئ في عمر المنظمة – تناقص في التمويل، تراجع في أعداد العملاء؛ أو أن المجتمع يعبر عن عدم رضائه عن خدماته المنظمة، أو ضياع فرص مؤكدة يغتنمها المنافسون.

النمط الأفضل للتدخل: خلال فترات الضرورة الملحة، يمكن، بل يجب أن يضع القادة مقترحات واضحة وحازمة. إنّ بإمكانهم التركيز على نوع الهيكل، والعمليات، وأساليب العمل التي تقود المنظمة إلى الربح. بتعبير آخر، يُعد القادة في موقف يمكنهم من تحقيق اتساق المنظمة مع الأساليب المفضلة لديهم وحشد الدعم من أجل تحقيق نجاح سريع.

التصميم:

عندما يصمم الناس على التغيير فإنهم يكونون بذلك قد حددوا المشكلة وآمنوا بضرورة حلها. على سبيل المثال: يتناقص تسجيل الأطفال في إحدى المدارس

الخاصة لصالح مدرسة محلية أخرى وتعلم المدرسة الخاصة أنها يجب أن تجد تمويلاً لبناء مبنى جديد من أجل المنافسة؛ أو تعلن وكالة حكومية أنها لن تمول سوى المنظمات الاجتماعية الكبرى، مما يؤدي إلى أن تسعى المنظمات الصغرى للاندماج في كيانات أكبر. أو أن يشعر مجلس إدارة منظمة ما بأن المدير التنفيذي يقودها في الطريق الخطأ ويجب أن يتنحى. عندما تكون الأحداث مفاجئة ونتيجتها مفهومة جيداً فإن التصميم على التغيير يؤدي إلى إغلاق الأبواب المتاحة للحلول البديلة.

النمط الأفضل للتدخل: بالنسبة للقادة محل الثقة، فإن هذه الحالة للاستعداد محبذة جداً. تتوافر الإرادة والطاقة اللازمتين للتغيير. ما يجب على القائد عمله هو تحديد طريقة موثوقة للتقدم. تحقيق الاتساق بين البرامج والناس، والأولويات المالية، والعمليات يكون سهلاً نسبياً في هذه الأوقات. ومع ذلك ما يجب أن يظهره القادة الثقة الذاتية وثقتهم في موظفيهم.

حدود حالات الاستجابة: هناك حدود لحالات الاستجابة للاستعداد من المهم ملاحظتها. عموماً، لا يشعر الناس والمنظمات في حالات الاستجابة بأن هناك أخطاءً تهددهم. يشير ذلك إلى أنهم لا يتوقعون تغييراً جذرياً، إما في شكل إعادة هيكلة شاملة أو تحول كبير في مهمة، أو إستراتيجية، أو عمليات المنظمة. تنمو الخبرات الانتقالية من حالات عدم الاستقرار أو من نمو القوى الصغيرة الجديدة ذات التأثير في المنظمة، التي يمكنها إذا تم دعمها أن تقود المنظمة إلى أساليب جديدة كلياً لأداء عملها. لذلك فإن إستراتيجيات التدخل في حالات الاستجابة ليست مناسبة تماماً في أوضاع التغيير الجذري. عندما لا يكون استغلال حالات الاستجابة فعالاً. يمكن للقادة التحول إلى حالات الاستعداد غير المستقرة.

توظيف عدم الاستقرار لتوليد أفكار زاخرة وإبداعية:

يقول علماء الطبيعة إن الأنظمة في حال عدم الاتزان تكون عرضة للتغيير. هذه الملاحظه صحيحه للناس وللمنظمات على حد سواء. عندما تتقطع الأسباب بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات فإنهم يشعرون بالارتباك، والقلق، وأحياناً بالعجز. والاستعداد لقبول الإغاثة. عندما يتجاوز الارتباك قدرة جماعة ما، حتى على تنفيذ الأمور الاعتيادية، فإنهم يبحثون عن أي وسيلة لاستعادة الاتزان حتى لو كانت هذه الوسيلة – جديدة وغير مألوفة. إنهم يُصبحون حساسين بالنسبة للناس الذين يستطيعون المساعدة. فهم يهتمون بالأفكار، والإستراتيجيات، والمشاعر التي كانت

مدفونة ومنسية خلال فترات الاستقرار، أو يصبحون أصحاب مغامرة فيتصرفون بأساليب غير معهودة، كما يحدث عندما تخرج الأزمات أفضل ما في بعض الناس وبعض المنظمات. حالات عدم الاستقرار تمهد التربة اللازمة لزراعة الهجمات.

قد تسأل: متى تأتي حالات عدم الاستقرار وهل تتكرر كثيراً بما يُتيح للمخططين نافذي الصبر استغلالها في إعادة اتساق منظماتهم وتصميم أساليب التدخل؟ الإجابة هي نعم. عند تغير القيادة، أو إعادة التنظيم، أو مواجهة تحديات السوق، مثلاً، فإن ذلك يسبب بشكل دوري حالات من الارتباك، والحيرة، والألم، والأزمات للناس – وحينها يتساءلون عما إذا كانت طريقتهم في تنفيذ الأعمال مجدية، حتى إذا كانوا يقومون بالعمل على النحو الصحيح. خلال فترة زمنية تقدر بثلاث سنوات، من المرجح أن تجد المنظمات نفسها تجابه هذا الموقف على مستوى القاعدة.

مثل حالات الاستجابة، تُراوح حالات عدم الاستقرار بين الاعتدال والحدة، ويعتمد نمط التدخل المناسب على حدة الحالة ونوعها.

الارتباك والتشوش:

يزداد ارتباك وحيرة القادة والعاملين في العمل في الوقت الراهن بأكثر مما كان. على سبيل المثال، قد يؤدي النمو السريع إلى جعل الإدارة غير الرسمية عديمة الفعالية. قد تصر وكالات التمويل على وضع ضوابط مالية أفضل وأنظمة معلومات أكثر تطوراً. عندما لا يكون هناك اهتمام بالتفاصيل، مثلما يحدث في مراحل نمو المنظمات الريادية، يفقد الموظفون الثقة في أنفسهم وفي قادتهم. إنهم ليسوا موظفين جدد يعتمدون على الحماس، والمجهود الكبير، والابتكار، ولكنهم لم يدركوا بعد كيف يمكنهم إعادة تنظيم أنفسهم بأسلوب أكثر احترافية. عند الوصول إلى هذه المنعطفات، يعجز القادة عن تبين الأسلوب الأمثل للقيادة ولا يعرف الموظفون من يتبعون وكيف.

النمط الأفضل للتدخل: بدلاً من تقمص الشجاعة، من المفيد تحديد وتثبيت الارتباك. ربما يمكن بمساعدة استشارية خارجية أو بالاعتماد على مجلس إدارة قوي، ربما يمكن للقادة وضع الارتباك في إطاره الصحيح كنتيجة طبيعية للتغير التنظيمي ونمو المنظمة، وملاحظة أن هذا الارتباك قد يكون مصدراً للطاقة والإبداع ثم بعد ذلك تظهر ملكات القيادة غير المتوقعة: بدلاً من حل الموقف بسرعة لتلطيف حدة الارتباك. يحافظ القادة على هذه الحالة أو يطورونها. اسمح للموظفين بالتساؤل الجهري عما يحدث. عندما يفتقد الوضوح، تبرز أفكار إبداعية بشكل

عشوائي – وهذه هي الهجمات التي يمكن رصدها ودعمها. قد تظهر حالات من الفضول والإلحاح – حالة استجابة تطالب باستجابات مباشرة – سوف تكون هناك رغبة عارمة في استعادة النظام. إذا استطاع النظام الجديد تبني أفكار جديدة، وإذا استطاعت الدعوة لاستعادة النظام مساعدة المنظمة على الاندفاع نحو أسلوب جديد للعمل – اتساق جديد – فإن الارتباك يكون قد أدى خدمة جليلة.

القلق:

القلق هو مزيج من الارتباك والتخوف. تتحول مشاكل المنظمة إلى مشاكل شخصية للموظفين يعودون بها إلى منازلهم. تظل المشاكل غامضة وغير محددة إلى حد ما. طبيعة القلق أن يفتقد وضوح الهدف. يجعل القلق الناس يرتدون إلى داخل أنفسهم، ويبتعدون عن رفاقهم، ويغيب التقييم الواقعي والتعاون بينهم.

النمط الأفضل للتدخل: لتحقيق أي تقدم في مناخ يسوده القلق، يجب أن يعترف القادة بذلك ولا يتجاهلوه، وإلا فإنَّ الموظفين سيظلون منشغلين، وغير قادرين على التركيز أو التفكير والتخطيط وحل المشاكل. من المفيد إخراج الموظفين والجماعات من حالة القلق – ما يخشاه الناس على أنفسهم ومنظماتهم – من أجل إمكانية معرفة الصلة. «إذا لم نستطع أن نجعل المجتمع يأتي إلينا (أن يحضر الطلاب لمدرستنا، أو المرضى لعيادتنا)، فإنَّ المنظمة ستقع في مشاكل ومصاعب، ويمكن أن تستغني عني». بمجرد السماح لهذه الهواجس بالبروز، فإن الناس ستلجأ للعمل المنتج، وهو الأمر الذي افتقدوه خلال فترة القلق. من أفضل الوسائل لتحقيق ذلك أن يقوم القادة أنفسهم بالتعبير عن قلقهم – بدون إبداء تفسيرات عن كيفية التغلب على هذا القلق. جهود القادة للتغلب على مصادر قلقهم تأتي بعد أن يصرح الآخرون بمصادر قلقهم، كجزء من عملية جماعية تستهدف الوصول إلى اتفاق.

أثناء فترات القلق الشديد، من المهم أيضاً وضع هيكل تنظيمي لذلك. أولاً، الاعتراف بالقلق وتحديده. ثانياً، تشجيع الإدارة الإبداعية التي تحطم القواعد الاعتيادية للأعمال. ثالثاً، وضع أسلوب تنظيمي للعمل باتجاه تحديد واضح للمشكلة والحلول الممكنة لها. فتقديم مسودة لخطة إستراتيجية جديدة، خطة يعتقد الناس إنها سوف تخرجهم من متاعبهم، هو من أفضل الأساليب لتخفيف حدة القلق، ومن خلال المشاركة الواسعة يمكن إعادة اتساق المنظمة.

الخوف والأزمة:

هناك أوقات في حياة المنظمات يصاب خلالها العاملون بالرعب، ويصيرون خائفين وغير منطقيين، ويفتقدون قدراتهم على حل المشاكل بأسلوب عملي. الرعب قد يصير معدياً. قد يبدأ الشعور عند واحد أو اثنين من العاملين، أو في فريق واحد أو وحدة واحدة، ثم ينتشر بين الآخرين مثل انتشار النار في الهشيم في حين ينظر القادة إلى الأمر بدون أن يسعهم عمل شيء - إذا لم يكونوا هم من أشاع هذا الرعب أو قاد إليه -. على غرار ذلك، يمكن أن تمر المنظمات بأزمة هوية. إنها تتغير بسرعة - خلال النمو، حيث تتغير الخدمات، والمواقع، أو القيادة - بحيث لا يمكنهم إدراك من هم، ولا يستطيعون استغلال استجاباتهم المعتادة للمواقف. إنهم يشعرون بالحرج وانعدام الكفاءة، ولذلك يتصرفون على هذا النحو.

النمط الأفضل للتدخل: هذا هو الوقت المناسب للقيادة للتقدم ووضع معايير للعملية. يمكن أن يقال خلال تفسير ذلك أنه في حياة أي مؤسسة إبداعية - قد يتطلب الأمر تجديد خدمات المنظمة أو أن تفتقد المنظمة أحد القادة المؤثرين - قبل أن تستطيع استيعاب وإدراك ما هو جديد، قد يشعر الناس أنهم مثل سباحين خارجين إلى البحر، فقد يشعرون بالخوف أو بالرعب. التحدي الذي يواجهه القادة في ذلك الوقت هو الاحتفاظ بالهدوء والمشاركة في الأفكار العملية وغير العملية التي يمكنها أن تصير بذوراً للحلول الإبداعية. يقول أندرا جايد «لا يستطيع البحار اكتشاف أراض جديدة إلا بعد أن يغيب عن ناظريه الشاطئ لفترة طويلة جداً». (نشرت الترجمة في .(Bridges, 1991, p. 34

بجانب وضع المعايير وتحديد القدرات الكامنة في هذه الأوقات، من المهم احتواء الخوف. يمكن أن يدعو المدير التنفيذي إلى اجتماعات طويلة، ويقول «سنبقى هنا إلى أن نتوصل إلى حل، أو نصل إلى تصور لوضع المنظمة». الوقت مهم كذلك، حيث يصاب الناس بالخوف عندما يدركون أن الوقت لن يسعفهم. القيادة القوية مطلوبة من القادة الذين لا يشعرون بالخوف، قادة لديهم منظور عميق، وسبق لهم مشاهدة منظمات تمر بمثل هذه الأزمات - وتجتازها عدة مرات من قبل، وتخرج منها أكثر قوة وحيوية. بذلك يمكن تحويل المنظمات؛ لأن الفوضى التنظيمية التي أوجدها الخوف تجعل جميع النماذج محلولة وتفتح الطريق لنماذج أساسية جديدة مستمدة من هذه التجربة.

الجدول رقم (١١-١) أنماط التدخل الموصى بها من أجل الاستعداد للاتساق

الاستعداد للاتساق			الصلابة
الهجمات	**حالات الاستجابة**	**حالات عدم الاستقرار**	
الملاحظة	الفضول	الارتباك والتشوش	ابحث عن الهجمات
	تقديم المعلومات	إقرار الموقف وتثبيته	
إلقاء الضوء			استئصال أنماط التفكير
	التقبل تقديم توصيات	**القلق** الاعتراف به ووضع هيكل جديد	
المشاركة	**الضرورة** الإصرار على حل	**الرعب والأزمة** وضع المعايير وبث أفكار جديدة	استئصال أنماط السلوك
الدعم	**التصميم** توفير الدعم الفني		
الأقل تدخلاً مع الحالة الراهنة			الأكثر تدخلاً

الاستعداد في النظام:

الاستعداد ليس سمة أو ميزة يتمتع بها آخرون. يكون الشخص مستعداً للتغيير في موقف معين أو مع شخص معين وليس مع آخرين. السياق يحدد الاستعداد كحالة معينة من حالات التصميم، والإلحاح، والانفتاح، أو الضعف في إطار السياق. إذا كان هناك شخصان يشتركان في درجة الاضطرار، مثلاً، فمن المرجح أن يشرعا في التحرك بشكل أسرع مما سيكون عليه الحال إذا كان أحدهما مضطراً للتغيير والآخر يشعر بأنه مجبر على الدفاع عن الوضع الراهن.

يجب أن يكون القادة مستعدين لمواجهة استعداد الآخرين عندما يظهر. ليس هناك فائدة من طلب النصيحة من شخص ما ليس لديه أي استعداد سوى للمقاومة. ليس هناك قيمة تذكر في قيام الآخرين بالمخاطرة ومغادرة الشواطئ المألوفة لديهم إذا كان قادتهم يشعرون بالتوتر من المخاطرة، وعدم الاستقرار، والمناقشات الحامية، أو الحميمية. يجب أن يشارك ويشجع القادة القدرات الكامنة للاستعداد للتغيير لدى العاملين. أنماط التدخل المناسبة للحالات المختلفة للاستعداد ملخصة في الجدول رقم (١١-١).

توفير الاستعداد:

توجد حالة واحدة على الأقل من حالات الاستعداد الثلاث في أي منظمة وفي أي وقت على العموم، ولكن الأمر ليس كذلك دائماً. حتى في غياب من حالات الاستعداد هـذه، تبقى الفرصة للتغيير قائمة. الأنماط التي تؤدي إلى جمود النظام، وتجعله مقاوماً للتغيير يمكن كسرها. من خلال كسر هذه الأنماط الجامدة، يمكن توليد حالات الاستعداد.

على سبيل المثال، يمكن أن يحطم القادة أنماط التفكير. يمكنهم المطالبة بمستويات أداء جديدة ويمكنهم تحدي الفرضيات. على غرار ذلك، يمكن إحباط مجموعات الحوار ومجموعات المقاومة بسهولة، من خلال الأساليب العقلانية للتفكير ودفع المشاركين، أولاً نحو الارتباك (حالات عدم الاستقرار)، ثم نحو الأساليب الأكثر إبداعية في التفكير (هجمات). يمكن أن يحدث ذلك من المتحدثين البارعين أو القادة الملهمين، الذين يحققون التواصل مع مستمعيهم من خلال الأفكار والتجارب المشتركة، وبمجرد الاستحواذ على عقول هؤلاء المستمعين، يقودونهم إلى استنتاجات غير متوقعة كلياً.

كذلك يستطيع القادة كسر جمود السلوكيات. يمكنهم أن يطلبوا من مجموعة من الموظفين أن يتولى كل منهم مهام الآخر، حيث يؤدي ذلك غالباً إلى إصابتهم بالارتباك (حالات عدم الاستقرار)، كما سيؤدي إلى شعورهم بتقدير لأعمال بعضهم البعض، وهذا الارتباك يمهد الطريق للتفكير الإبداعي عن المهام والتعاون. في بعض الشركات، تسمى هذه العملية «تجربة ما يقوم به الآخرون». عندما يعيد القادة هيكلة الفرق واللجان والأقسام، والعمليات، فإن النماذج القديمة للسلوك والإدراك تتحطم كذلك.

يمكن أن يغير القادة مشاعر العاملين نحو عملهم. عندما يخبر القائد، على سبيل المثال، لإحدى المجموعات بأن المنافسة قد صارت قوية بما يهدد وظائفهم؛ فإنه يخلق حالة عدم استقرار ويمهد الطريق للهجمات.

تسلسل القرار:

مثلما يوجد الكثير من أنواع الاستعداد، هناك الكثير من الطرق نحو الاتساق. لقد طورنا شجرة قرار لإرشاد القادة عندما يقررون ما هو شكل الاستعداد الأنسب لتدخلهم. يستند الأمر إلى مبدأين: (أ) التدرج من أدنى مستويات التدخل إلى أقصاها. و(ب) التركيز على التغيير الذي يستدعيه النظام.

الخطوة الأولى - تحديد ودعم الهجمات:

الهجمــات هي محركات التغيير الأكثر ملاءمة للناس وللأنظمة. يجب أن يســتغل القادة نفوذهم لتحقيق الاتساق، مقدمين أفضل الفرص للنجاح على المدى البعيد. إذا لم تستطع، لسبب ما إيجاد هجمات لدعمها، أو لم يحدث دعمك لها التغيير المطلوب، يمكن التحرك إلى حالات الاستجابة.

الخطوة الثانية - التعامل مع حالات الاستجابة:

تكون التدخلات هنا بسيطة ومباشرة: توفير المعلومات والإرشاد. إذ يشعر الناس بالفضول أو التقبل في حالات الاســتجابة، فإنك ستكون مدعواً للتدخل، وليس هناك ما تخســره. إذا تدهورت الأمور، فإنك ســتكون عديم التأثير. لا تحاول دفع أو إكراه الناس. الإكراه سيؤدي إلى الاستياء والصراع على السيطرة. بدلاً من ذلك، إذا فشل أسلوبك في التعامل مع حالات الاستجابة، ابحث مرة أخرى عن هجمات.

الخطوة الثالثة - المحافظة على حالات عدم الاستقرار:

تذكر أنّه ليس عليك خلق أزمة. الصعود والهبوط الطبيعيان في حياة المنظمات يؤديان على نحو منتظم إلى وجود حالات من عدم الاستقرار والارتباك متفاوتة الشدة.

الخطوة الرابعة - تحطيم أنماط التفكير، والسلوك والمشاعر التي تعيق التغيير:

الغرض من ذلك ليس إجبار الناس على التغيير بالقوة - لا يمكنك فرض معتقدات أو أنماط سلوكية - وإنما يمكنك فتح ثغرات في الأنماط بما يسمح للناس بالتعلم والنمو.

تغيير أنفسنا من أجل تسهيل التغيير والاتساق التنظيمي:

يتطلب اتســاق المنظمات دائماً تغيير الناس الذين يعملون فيها. بالنســبة للقادة، يعنــي ذلك تغيير الناس الذين أسســوا معهم علاقات من قبل. ذلــك يعني أيضاً أن القــادة، مثلهــم مثل الآخرين الذين عملــوا لمدة طويلة في المنظمة، قــد صاروا جزءاً متكاملاً من الأنماط المســتقرة السائدة في التفكير، والسلوك، والمشاعر. كونك جزءاً مــن هذه الأنماط يمثل تحدياً وفرصة في نفس الوقــت. التحدي هو صعوبة التغيير الشخصي - أن يكون لديك القدرة على رؤية سلوكك النمطي، ولديك الإرادة لاستغلال تلك الرؤية في تغيير سلوك.

تغيير الذات يمثل أحد أقوى الأدوات المتاحة للقائد من أجل تنفيذ التغيير التنظيمي. لا شك أن القادة مهمون في المنظمات. كل شخص يراقب أعمالهم. عندما تخرج أعمال القائد عن إطارها المعهود قليلاً أو تصير غير اعتيادية، سيحاول الناس تفسير ذلك. ستكون هناك تفسيرات ذاتية - «ما الذي يعنيه ذلك بالنسبة لي؟»- وتفسيرات عامة. يتبادل الناس الحديث في الردهات، وعلى الغذاء، وفي الاجتماعات. الكثير من الناس يتحدثون عن التغيرات التي حدثت للقادة.

يعني ذلك أنه عندما يتغير القادة، فإنَّ ذلك سيمتد تأثيره إلى الموظفين. عندما يتغير شخص فإنَّ ذلك يؤثر على آخر وهكذا. بملاحظة هذه التغيرات، يمكن للقائد أنْ يُدخل تعديلات مرة أخرى. في رأينا أن التغير الأولي للقائد يمثل هجمة. عندما يتغير الآخرون استجابة لذلك وتنشأ أنماط جديدة، فإنَّ الهجمة تكون قد حققت تغييراً ملموساً في النظام. دعنا نوضح هذه العملية، لنفترض أنَّ هناك مديراً يحث موظفيه على الاجتهاد في العمل، ولكنهم لا يستجيبون. عندما يتفحص الأمر بمزيد من الدقة، يكتشف وجود نمط معين: كلما ازداد ضغطه على موظفيه، ازدادت مقاومتهم، وكلما ازدادت مقاومتهم، ازداد ضغطه. يجب كسر هذا النمط، وأسهل وسيلة أمام المدير لتحقيق ذلك هي تغيير سلوكه. تصور مثلاً، أن المدير ينتظر اللحظة التي يتوقع منه الموظفون ممارسة ضغوطه فيها ولكنه لا يفعل ذلك. للوهلة الأولى، يصاب الفريق بالارتباك والحيرة، لكن عندما يستمر المدير في عدم الضغط، يفقد الفريق التركيز - ويمرون بحالة عدم استقرار - ويطلب أحدهم المساعدة. المبادرة في هذه اللحظة تمثل هجمة يمكن للمدير تحديدها، والتركيز عليها، ودعمها من خلال الإقرار والثناء. إذا استمر المدير في العمل بهذه الطريقة، فسوف يغير أسلوب الموظفين وسلوكهم.

دعنا نتصور أن هذا القائد لديه سببان يجعلان موظفيه يقومون بالمزيد من الجهد في العمل: الأول زيادة الإنتاج، والثاني إشاعة نمط من السلوك لتشجيع عملاء المنظمة المراهقين. يحاول القائد تحقيق اتساق المنظمة. إنه يريد تحقيق الاتساق بين أهدافه المعلنة - أن يتغلب المراهقون على التأثيرات السلبية لأقرانهم فيما يتعلق بالعمل الجاد - وبين سلوكه الشخصي. كان القائد يحث المراهقين كذلك على الاجتهاد في العمل، ولا ينجح في ذلك. سلسلة الأحداث التي تبدأ بجهود القائد في تغيير نفسه تؤدي إلى اتساق أكبر في المنظمة.

عندما يجد القادة أنفسهم في طريق مسدود مع موظفيهم، فإن تغيير مسلكهم يمكن أن يؤدي إلى مثل سلسلة الأحداث هذه. تغيير سلوك القائد يؤدي إلى زعزعة

استقرار ثقافة وعمليات المنظمة، وكسر جمود الأنماط الثابتة وجعل عملية إعادة التنظيم ممكنة. عندما تصبح المنظمة غير مستقرة، فإن كلاً من التدخلات التي ناقشناها في هذا الفصل يمكن استخدامه. يمكن دعم الهجمات، سينمو الفضول، والتقبل، وحتى التصميم على التغيير، وسيؤدي ذلك إلى فرصة سانحة أمام القادة لإدخال أو تعزيز التوجهات الإستراتيجية التي يبنى على أساسها الاتساق.

هجمات متقدمة - حالة دراسية:

لأن تفكيرنا يتأثر إلى حد كبير بكفاءة الهجمات، فإننا سنتحول إلى حالة دراسية لإيضاح الاستخدام الأكثر فعالية لهذه البذور الطبيعية للتغيير.

مؤسسة الخدمات الصحية المتكاملة (WHI) - وهي مكونة من عدد كبير من منظمات الرعاية الصحية متوسطة الحجم، لأسباب تتعلق بالخصوصية - تقدم خدماتها في ثلاث ولايات، ويبلغ رأسمالها (١٥٠) مائة وخمسين مليون دولار، ومازالت تدار بأساليب عائلية عاطفية تشبه إلى حدٍ ما المشاريع الرائدة. ويقودها بشمولية مدير تنفيذى متقد الذكاء وعلى درجة كبيرة من البراعة هو هيل مارستون (Hale Marston). كان هيل طامحاً إلى توسيع المؤسسة ولاستخدام أحدث النظم الادارية بها وقادها عبر فترات كثيرة من التوسع السريع والتغيير التنظيمي. كانت عمليات الاندماج والاستحواذ جزءا منتظما من حياة المؤسسة. وفي الوقت نفسه، كان مارستون يعاني متاعب مالية ضخمة، كان يلجأ خلالها إلى التقليص المفاجئ لميزانية المؤسسة، وإعادة تنظيم الأقسام، والتخلص من بعض الموظفين. كانت هذه الدورات من التغيير ثابتة للدرجة التي جعلت الموظفين يقولون إنهم لا يعلمون أي من هذه الدورات يؤدي إلى الارتقاء. لمقاومة هذا التغيير الجارف والمستمر والمثير للأعصاب، كما يشعرون، والذي لا يخدم آراءهم ومصالحهم، لجأ الموظفون على كافة المستويات إلى الانعزال والتكتم والأنانية وانعدمت لديهم الدوافع. نتيجة لذلك، ساءت الأحوال المالية للمنظمة خلال السنوات القليلة الماضية.

طُلب من باري أن يطور عملية أكثر دقة وشمولاً لصنع القرار، عملية تحفز الموظفين الماهرين المتواجدين بكثرة في المنظمة وتضع موارد المنظمة بشكل أكثر عدالة في خدمة العمليات العلاجية، وهي أساس الصحة المالية للمؤسسة. اشتركوا سوياً في تطوير خطة متقنة لتوسيع قاعدة صنع القرار في المقر الرئيسي للمؤسسة وفي العيادات. تضمنت الخطة، ضمن أشياء أخرى، تطوير الفرق ذات المهام المتداخلة على المستوى التنفيذي وفي إدارة العيادات.

عندما بدأ تنفيذ هذه الخطط، ظل باري متيقظاً للتطورات التي تحدث في المؤسسة - الهجمات - التي يمكن أن تؤدي إلى دفع التقدم. كان ذلك مفيداً لأن المدير التنفيذي، كان في البداية، ورغم قيادته الضمنية في هذا الاتجاه، كان يواجه صعوبات كبيرة في تفويض الصلاحيات الادارية واتخاذ القرارات للفرق التي تكونت حديثا. لقد برزت بالفعل الكثير من التقدم من خلال توسيع التغيرات الصغيرة، التي كانت إلى حد ما خارج مجال اهتمامه الأساسي، وساعد ذلك في النهاية على تماسك خططهم الأصلية.

هجمة في القسم المالي:

لاقى التغيير دعماً في مجال غير متوقع. أسس المدير المالي، دوج جيمس، فريقاً متعدد المهام لإعادة هيكلة القليل من العمليات الرئيسية في القسم المالي: الحيازة، وتحصيل المستحقات؛ وأخيراً، دخول المرضى. العملية الأخيرة، التي استهدفت تقنين عملية التعاقدات المالية، التي تتداخل مع تنظيم العيادات، تمثل هجمة متنقلة، أي عملية تغيير تنتشر من قسم إلى آخر. لاحظ أنَّ عملية إعادة الهيكلة بدأت في مجال بعيد عن تخصص المدير التنفيذي، وهو مجال كان مارستون يريد تحسينه ولكنه لم يستطع إدارته بنفسه بالطريقة نفسها التي أدار بها الموارد العلاجية والموارد البشرية أو حتى إدارة الاتصالات التجارية.

سارت عملية إعادة الهيكلة على ما يرام، مؤدية إلى تحسين عمليات التدبير والتحصيل. مثلت قيمة أساسية وهي ادخار الأموال. بالإضافة إلى ذلك، صارت فعالية وكفاءة عملية إعادة الهيكلة واضحة للآخرين في المؤسسة من خلال التقارير الصادرة للجنة التنفيذية، والتقارير الصادرة من أعضاء فرق إعادة الهيكلة إلى أقسامهم، والتي تضمنت الخدمات العلاجية والموارد البشرية.

عبر تاريخها الذي يمتد إلى أربع عشرة سنة، كانت مؤسسة الرعاية الصحية المتكاملة (WHI) تعمل بأساليب إدارة عشوائية. أدخلت عملية إعادة الهيكلة تغييراً أساسياً على طريقة إدارة الأعمال. كانت القرارات تُتخذ إما من قِبل المدير التنفيذي بشكل منفرد أو من قبل كبار المديرين، بعد استشارة المدير التنفيذي. كانت القرارات تصدر بشكل سريع ومتهور، وفي بعض الأحيان تكون جيدة ولكنها كانت في أغلبها مدمرة لعمليات المنظمة وثقافتها وكذلك للروح المعنوية لموظفيها. ركزت عملية إعادة الهيكلة على التحليل الدقيق الطويل للبيانات والعمليات والاستعانة بآراء الكثير من

المديرين على مستوى الإدارة الوسطى من مختلف الأقسام. الهجمة على إعادة هيكلة القسم المالي مثلت تحولاً من إسلوب الإدارة الريادية الهاوية إلى أسلوب الإدارة المحترفة ذات المهام المتعددة والفرق التنفيذية المحترفة.

كانت حماسة المشاركين في عملية إعادة الهيكلة مطردة، كما صار نجاح هذه العملية واضحاً ولاقى المنهج استحسان واحترام الموظفين الذين اعتادوا على النظام القديم. وامتدت في المنظمة عدوى حماسة فريق إعادة الهيكلة فانتقلت إلى آخرين وبدأت في الانتشار.

رأى باري أن جهود إعادة الهيكلة تمثل هجمة بارزة، وعمل على تواصلها. قررت اللجنة التنفيذية تطبيق هذا النموذج في مجالات أخرى، ولاسيما، إعادة تنظيم الخدمات العلاجية، وتطوير المنتجات، وأقسام الاتصالات الداخلية.

وافق المدير التنفيذي، ومدير الموارد البشرية الجديد، الذي كان عضواً في فريق إعادة الهيكلة، على تنفيذ دروات تدريبية لفرق من أقسام أخرى. وبعد ذلك كانت اللجنة التنفيذية تلقي الضوء على فرق إعادة الهيكلة المستمرة والجديدة في الاجتماع السنوي الثلاثي للإدارة العليا بالمنظمة. كان ذلك يستهدف تعليم وإثارة اهتمام الموظفين في كافة أرجاء المنظمة، حيث أبدى كثير منهم رغبتهم في الحصول على معلومات أفضل عن فعاليات الشركة، وعموماً، من أجل المزيد من الانتظام في الممارسات الإدارية.

بالإضافة إلى توسيع نفوذه من خلال تدريب الآخرين وبناء كوادر من المؤيدين المتحمسين، بدأ فريق إعادة الهيكلة نشر مجموعة من فعالياته في الخدمات العلاجية من خلال فحص عملية إدخال المرضى. من خلال التفكير المسبق، تصور فريق إعادة الهيكلة إن إعادة تنظيم عمليات قبول المرضى بنجاح ستؤدي إلى تحسين عملية أنظمة المعلومات، التي تبدأ من دخول المرضى. بدأت عملية التغيير بجهود بسيطة لتحسين تدبير الاحتياجات، ثم اكتسبت هذه الجهود قوة دفع هائلة ومستمرة منذ ذلك الوقت.

هجمة في عيادة خارجية:

تم تعيين استشاري آخر للعمل مع فريق إدارة علاجية مهم يعاني متاعب، حيث أدت عملية إعادة تنظيمه إلى تضاؤل عدد المجمعين عليه، وزيادة معدلات إحلال التسرب الوظيفي زيادة كبيرة، وشعور عام بالاستياء في العيادات الخارجية.

بعد بضعة أشـهر من العمل، أفاد الاستشـاري أن الفريق غيـر المنضبط بدأ في تحسـين عملياته فـي مجالات عديـدة، كان كل من أعضاء الفريق يتحمل مسـئولية فرديـة عن أعمالـه، ويتعلم من أخطائه، ويعزز مجالات نجاحـه. بدأ أعضاء الفريق في اسـتخدام أساليب أكثر جماعية وأكثر دقة لعملية اتخاذ القرار، على أساس جمع وتحليل المعلومات. محاسـبة المسـئولين – أو افتقادها – كانت تمثل مشـكلة كبيرة، وبـدأت في التحسـن عندمـا تزايد عدد المشـاركين في عملية صنـع القرار وكذلك المعلومات المتاحة.

قائدة الفريق، آن فروست، التي كانت متواضعة في قيادتها، وأكثر تواضعاً في تعاملها مع مديري الشركة ومسئوليها. بدأت في تبني مواقف أكثر قوة واكثر حزماً. كان ذلك ملحوظاً في اجتماعات مديري العيادات الذين قالوا إن فروست قد صارت «مختلفة»، كما لاحظ ذلك قلة من التنفيذيين. مثلاً، عندما اتخذ أحد المديرين التنفيذيين قراراً بشـأن فريق فروست وبدأ في تنفيذ هذا القرار بدون استشارة فروست أو إخطارها، فإنها قامت، بتشـجيع من الاستشـاري، بمواجهة هذا المدير مما جعله يعتذر عن ذلك فيما بعد. الأكثر أهمية أنه وعد بالتعاون معها في أي قرار يختص بعيادتها.

كانت هذه الهجمة شـبيهة بما حدث في القسـم المالي، مع التركيز على الدقة في التخطيط وصنع القرار. كان تركيزها على محاسـبة المسـئولين إضافة مهمة للتحول الـذي حدث بفعـل عملية إعادة الهيكلة، وإصرار فروسـت على عدم تجاوز سلسـلة القيادة، وعدم إصدار قرارات إلا بعد استشارة هؤلاء الذين سيقومون بتنفيذها، وكان ذلك تحولاً مهماً في المؤسسة. كانت هذه الهجمة تمثل الرؤية البازغة للجنة التنفيذية الجديـدة، وصارت تلقى قبولاً متزايداً في مكاتب المؤسسـة، وأدت إلى تقوية التحول الجزئى من القيادة الريادية الكاريزمية إلى الإدارة المحترفة.

كيـف تم تعزيز هـذه الهجمة، هذا التغيير الصغير فـي فريق علاجي واحد، عبر المنظمة؟ أولاً، عرض باري الأمر على نائب الرئيس للخدمات العلاجية مارك شاربتون، وجعله يرى كيف سيسـاعد ذلك في عملية إعادة التنظيم العامة لقسمه. في البداية، كان شاربتون يشعر بالقليل من الخطورة التي أوعز بها الاستشاري، لكنه أدرك تدريجياً أن عمل الفريق العلاجي كان متوافقاً إلى حد كبير جداً مع مخططاته. لقد أدرك أن ذلك يتوافق مع أهدافه ويبرز أعماله جيداً. خلال اتصالاته مع المؤسسة، بدأ شاربتون في إبراز التطورات التي حققها الفريق واستخدامها كمثال للتوجهات المستقبلية. كما عرض باري الهجمة على كامل اللجنة التنفيذية، وأشار إلى أوجه التشابه التي تحملها

لعمليـــات إعـــادة الهيكلة التي بدأها المديـــر التنفيذي. وافق المديـــر التنفيذي ونائب الرئيس للخدمات العلاجية على استخدام نفس الاستشاري للمساعدة في إجراء نفس العملية لواحد أو اثنين من الفرقاء العلاجية الأساســية. ثم وافقا بعد ذلك على نشر كلٍّ من التغيرات العلاجية والهيكلية في اللوحات الإخبارية للمؤسسة، بغرض نشر هذا التغيير في كافة أرجاء المؤسسة – والإشارة إلى شكل هذا التغيير.

بعد ذلك، تم تشـــجيع كلٍّ من الفريقين العلاجيين على اجتذاب استجابات مختلفة وأكثر منطقية وتعاونا من مكاتب المؤسسة، وبناء على ذلك تم ترتيب اجتماعات لتطوير أسس أكثر عقلانية لصنع القرار، والاتصالات، وتخصيص الموارد. مجموعة المديرين العلاجيين التي لاحظت النمو المطرد في سمعة فريق فروست طلبت منها وصف كيف اســتطاعت تحقيق ذلك، وكيف أجبرت مسئولي المؤسسة على التعامل معها بأساليب أكثر تعاوناً. عرضت فروست تجربتها بفخر، وشرع الآخرون في محاولة تنفيذ أشياء مماثلة.

هجمة في إدارة المؤسسة:

في الوقت نفســـه، بدأت لجنـــة تنفيذية جديدة – أغلـــب أعضائها من الجدد مع التركيز على العمل الجماعي – تتجه نحو الاستقرار. كانوا يجتمعون بانتظام ويصنعون القرارات بشـــكل جماعي – على أســـاس متزايد من التحليل وتبادل الآراء، وفي بعض الأحيان عندما لايكون المدير التنفيذي متواجداً. كلما تحســـن أداء الفريق، كانوا أكثر اســـتجابة للهجمات التي كانت تتطور في كل قســـم على حـــدة وبصفة خاصة مع بدء الأســـلوب الإدارى المحترف في عملياتهم. أدركت اللجنة التنفيذية أن عملياتها يجب أن تظل مختلفة عن الأقســـام المختلفة والعيادات؛ لأنها تشـــمل المدير التنفيذي الذي عمل بأسلوب أكثر جرأة وإبداعاً من المعايير البازغة. كان المدير التنفيذي نفسه يدرك عـــن وعي أن انتباهه قد تحول بالضرورة إلى العالم الأكبر الخاص بعمليات الاندماج، والاستحواذ، والوضع الإستراتيجى العام.

كان المديـــر التنفيذي يحتاج إلـــى أن تعمل اللجنة التنفيذية بطريقة مســـتقلة إلى حـــد كبير. لتنفيذ ذلك، كان الأمر يتطلب زيـــادة مصداقياتهم وتعميق رؤيتهم وكذلك مصداقية وقدرات الأســـلوب الاداري الجديد. لذلك اندفعت اللجنة التنفيذية خلال المســـاحة ثلاثية الأوضاع للعيادات، وتأســـيس هويتها الفردية والجماعية واستجابتها للمجال (كانت متهمة بعدم الاستجابة). بعد ذلك، وفي اجتماع شامل ضم أكبر مائتي

مدير في المؤسسة، عرضت اللجنة التنفيذية تقريراً عن عملية إعادة الهيكلة وطلبت المشورة في كثير من الموضوعات المهمة لعملها، بما في ذلك كيفية الاستمرار في نشر الإدارة التعاونية.

بإيجاز، تم تحديد هجمتين – إعادة الهيكلة في القسم المالى والتدخلات الإدارية في عيادة آن فروست – وهذا أدى إلى توليد هجمة أخرى – تطوير الفريق التنفيذي. مع المحافظة عليهم ونشرهم، صار أسلوب العمل الذي مثلته الهجمات هو المعيار في المؤسسة. ملاحظة أخيرة، الإثارة التي استشرت نتيجة لهذه الطريقة التصاعدية، حيث بدأت التغيرات الصغيرة في التجمع، تشمل بدون شك عنصراً رئيساً في الدعم الناجح للهجمات.

الملخص:

ناقشنا في هذا الفصل قضية عملية بالغة الأهمية، مازالت مهملة عموماً – الاستعداد للتغيير. لقد وصفنا كيف يمكن للقادة التصرف حيال الخمول، والمقاومة، والرفض، والعقبات الأخرى التي تواجه التغيير في عملية تحقيق اتساق المنظمات، وكيف يمكنهم تحديد الأوقات والمواقع التي يكون عندها الأفراد والأنظمة أكثر استعداداً للتغيير. أوضحنا عملية القرار من خلال حالة دراسية. تحقيق الاتساق يتطلب تصميم تدخلات تتلاءم جيداً مع الأوضاع المحددة للاستعداد.

المراجع:

Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind. New York: Ballantine.

Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). Organizational transitions: Managing complex change. Reading, MA: Addison- Wesley.

Beer, M., Eisenstadt, R. A, & Spector, B. (199.). The critical path to corporate renewal. Boston: Harvard Business School Press.

Bridges, W. (1991). Managing transitions: Making the most of change. Reading, MA: Addison- Wesley.

Burke, W. (1992). Organization development: A process of learning and changing, Reading, MA: Addison- Wesley.

Duckworth, E (1987). The having of wonderful ideas and other essays on teaching and learning. New York: Teachers College Press.

Dym. B. (1995). Readiness and change in couple therapy. New York: Basic Books.

Dym, B., & Hutson, H. (1997). Utilizing states of organizational readiness. OD Practitioner, 29 (2), 32 – 43.

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Laszlo, E. (1987). Evolution: The grand synthesis. Boston: New Science Library.

Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts. New York: Harper.

Schaffer, R. H. (1988). The breakthrough strategy: Using short- term successes to build high performance organizations. New York: Harper Business.

Vigotsky, I., S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wiesbord, M. R. (1987). Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community. San Francisco: Jossey- Bass.

الفصل الثاني عشر
تمرين على الاتساق

مـــن أجل تكامل موضوعات هذا الكتاب، نقدم في هذا الفصل تمريناً يمكن للقادة تنفيذه في منظماتهم من أجل تقييم وتحقيق الاتساق.

لبـــدء وتفعيل هذا التمرين، هناك نوعان من القـــادة المعنيين أولاً: هناك المديرون التنفيذيـــون وكبار المســئولين التنفيذيـــين الذين ركزنا عليهم في هـــذا الكتاب. إنهم يوجهون عمليات المنظمـــة، وعموماً، يصيغون المهمة، والرؤية، والإســـتراتيجيات التي توجه العمليات. ثانياً: رؤســـاء مجالس الإدارة. في بداية تأســـيس المنظمات، تأخذ المجالس دورها في وضع السياسات، وتولي المسئولية الائتمانية، ومراجعة أداء المديرين التنفيذيين بمزيد من الجدية. إنها مهمة المجلس أن يعتبر المدير التنفيذي مسئولاً عن اتساق المنظمة في خدمة مهمتها.

تلجأ مجالس الإدارة، عموماً، للتدخل عندما تنمو الروح والوسائل الريادية الأصلية فـــي منظماتهم. في هـــذه الأوقات، يكافح المديـــرون التنفيذيون من أجل اســـتغلال مهاراتهم فـــي مواجهة هذه التحديات. يتحول الأمر مـــن الحرية والتدفق والتجريب والإثارة إلى العشـــوائية. تختفي خطط العمل والســـجلات الماليـــة. وقد يصير كيان المؤسســـة في خطر. نتيجة لذلك، يتم اســـتبدال كثيرٍ من المديرين التنفيذيين، أو إذا كانت الظروف المالية تســـمح، يتم تعيين مديرين متمرســـين إلى جانبهم تحت مسمى «رئيس العمليات».

في هذا الوقت، يتطلب الأمر تحقيق الاتســـاق أو إعادة الاتســـاق. يمكن أن يقال الشـــيء نفسه عن أغلب عمليات انتقال القيادة. قد يحدث الانتقال عندما يقرر قائد أمضى مـــدة كبيرة في منصبه التقاعد أو الانتقال لعمل آخر. في مثل هذه الحالات، يكـــون الانتقال منتظماً. لكـــن إذا كان القائد محبوباً وله تأثيـــر على الناس – وذلك ينطبق على القادة المؤسســـين – فإن قدرة القائد الجديد على حيازة القبول لشخصه ولأســـلوبه الإداري تكون محدودة. ثم يأتي الســـبب الأهم لكي تعد المنظمة نفسها من خلال تمرين على الاتســـاق الذي يوضح ماهيتهم وما هو نوع القائد المناســـب لهم في هذا الوقت. دقة الاختيار تساعد القائد الجديد على تأدية مهامه وتيسر عملية قبول الموظفين القدامى له.

عندما يجبر القادة على الرحيل، أو يتركون العمل فجأة، يصير تمرين الاتساق أكثر أهميــة. إنه يمنح المنظمة الفرصة للتمهل والتدبر قبــل اختيار قائد جديد. عموماً، تكون المنظمات غير صبورة وقلقة في مثل هذه الأوقات وتتعجل العثور على قائد جديد قبل أن يســتوضحوا مؤهلات القادة المرشــحين وما الذي اســتدعى الرحيل المفاجئ للقائد الســابق. وعلى الرغم من أن نتائج تخطيط إستراتيجي متكامل ستكون رائعة فــي موقف مثل هذا، إلا أن أكثرية مجالس الإدارات وأكثرية المنظمات لا يتوافر لديها الصبــر أو المــوارد اللازمة لمثل هذا التخطيط خلال الفتــرة الانتقالية للقيادة. يوفر تمرين الاتســاق فكرة مقارنة عن التوجهات الإستراتيجية والعملياتية للمنظمة، وهي فكرة أكثر ملاءمة للحاجة إلى التصرف الحاسم السريع.

الأكثر أهمية، يمكن الاســتفادة من تمرين الاتســاق بشــكل دوري – ســنوي على الأرجح – بما يسمح للقادة والمنظمات بتحديد التحديات المقبلة.

تمرين الاتســاق هــو في واقع الأمر سلســلة من التمارين المصممــة لتحقيق عدة أهداف:

- تقييم الاتساق التنظيمي.
- تقييم استعداد المنظمة للتغيير، أي قدرتها على إعادة الاتساق.
- وضع وتنفيذ خطة لإعادة الاتساق.
- تقييم تأثير وفعالية الخطة، ثم إعادة تصميم الخطة في ضوء المعطيات الجديدة.

بعد أن وصفنا تمرين الاتســاق، ســوف نســتعرض حالة مركبة عن كيفية تنفيذه عملياً.

تمرين الاتساق:

المرحلة الأولى - التقييم:

الداعي للاجتماع - مجلس الإدارة:

أولى المجموعات المشــاركة: يبدأ تمرين الاتســاق كمحادثة بين ممثلين للمجموعات الأساسية الثلاث: القيادة، والمنظمة، والمجتمع أو السوق – وبالتحديد، المدير التنفيذي، وواحد أو أكثر من المديرين على مســتوى القيادة الوسطى أو العليا، يتم اختيارهم بناء علــى منظورهم ورؤيتهم العميقة. وواحــد أو أكثر من العملاء، يتم اختيارهم بناء على علاقاتهم الوثيقة ومعرفتهم بالمنظمة.

عند هذه النقطة من التمرين، يتم اختيار ثلاثة مشاركين من المساهمين الفاعلين للأسباب التالية. الأول: نريد تمثيل كلٍّ من المكونات الرئيسة، الثاني: نريد تسليط الأضواء المختلفة على مسألة الاتساق. سوف تسمح لنا وجهات النظر المختلفة برؤية أكثر شمولاً عن كيف ومتى تكون المنظمة متسقة، وكيف لا تكون كذلك. الثالث: نريد توليد بعض الاحتكاك الخلاق. ذلك أن تقديم عدة آراء سيلقي الضوء على الفجوات في الاتساق والقدرة على عمل تحالفات، وبرامج، وإستراتيجيات جديدة.

البدائل: كما سيلحظ القراء، فإنَّ المعرفة، والإعداد، والطاقة المطلوبة من الأطراف الثلاثة الأساسية ستكون كبيرة. لذا ومن أجل تقليل العبء، نقترح أن يكون هناك «بديل» لكل من الأطراف الثلاثة. في أي لحظة خلال التمرين، يمكن إدخال أحد البدلاء.

ثاني المجموعات المشاركة: هناك مجموعة ثانية أكبر تتكون من جميع المعنيين في المنظمة، أي ممثلين لجميع المجموعات المؤثرة على فعالية المنظمة وهؤلاء الذين يتأثرون بها. المعنيون يشملون هؤلاء الذين يعملون لصالح المنظمة - فريق الإدارة، مثلاً، أو مجموعة تمثل العاملين في النظام المدرسي، قد يدخل ضمن هؤلاء مديرو المدارس، وممثلون للمدرسين، والإداريون. هناك أيضاً المعنيون من الخارج، ومنهم الجاليات، والممولون، والموردون، ومجالس الآباء، ويجب تمثيل هذه المجموعات عندما يتيسر ذلك.

توضيح عدة آراء عن الاتساق:

سوف يصف كل من المشاركين الثلاثة في المجموعة الأولى مدى جودة اتساق المجموعتين الأخريين، وذلك من حيث ما إذا كان هؤلاء سوف يجعلون مجتمعها أو مجتمعه فعالاً. فعلى سبيل المثال، يصف المدير التنفيذي كيف تؤثر الهياكل التنظيمية، والعمليات، والثقافة، والإستراتيجيات على قدرته على القيادة وهل تجعلها أكثر سهولة أم تزيد من صعوبها. كما ستناقش أو يناقش مدى اتساق المنظمة مع السوق أو المجتمع الذي تقوم بخدمته. كما سيناقش المدير، من الكوادر الوسطى إلى العليا، المدير التنفيذي والسوق. كما سيناقش العميل القائد والمنظمة. هذا ليس جدلاً أو نقاشاً. سوف يتحدث كل شخص في دوره بحرية في حين ينصت الآخران. من الأفضل أن يقوم طرف ثالث بإدارة جلسات الاستماع والحوار اللاحق.

بعد أن يتحدث جميع المشاركين، يقوم كل مشارك باستعراض ما تعلمه من الآخرين. على سبيل المثال، يلخص المدير التنفيذي ما أشار به المدير والعميل حول قدرته على تحقيق الاتساق بين جميع الأطراف، بالإضافة إلى مدى نجاح اتساقه الشخصي معهم.

ويقوم الآخران بمثل ذلك. مرة أخرى، هذا ليس نقاشاً. كل شخص مطالب بالإنصات واحترام ما يقوله الآخرون، وأن يستجيب، إلى أقصى حد ممكن، في الجزء الثاني بطريقة غير دفاعية.

الآراء الموسعة عن الاتساق:

تتم المحادثات الثلاثية فيما يشبه «حوض السمك»، بمعنى أن الآخرين يشاهدون ما يحدث. هؤلاء هم المعنيون، المجموعة المشاركة الثانية. وقد طُلب منهم بداية أن يراقبوا المحادثات الثلاثية في صمت، وبعد ذلك يعلقون عليها، إذ يمكنهم التعليق على قضايا محددة أثيرت أو تم تجاهلها من الأطراف الثلاثة كما يمكنهم التعليق على العملية بين الأطراف الثلاثة. مثلاً، هل هم منفتحون على أفكار بعضهم البعض. هل أفكارهم تكاملية - مختلفة ولكنها تضيف قيمة للآخرين؟ هل هم متسقون روحاً وقيماً، وليس عملياً؟ مرة أخرى، هذا ليس نقاشاً. يجب تشجيع كل مشارك على التصريح بآرائه، ثم الإنصات إلى الآخرين.

عندما ينتهي المشاركون من تعليقاتهم، يطلب من الثلاثة الأصليين صياغة ما تعلموه عن الحاجة لاتساق أفضل أو الإجابة عن أسئلة المشاركين. بعد ذلك يطلب من المشاركين إيضاح أو تدقيق نقاطهم أو إضافة بعض التعليقات الجديدة.

تسجيل الآراء الخاصة عن الاتساق. خلال كلتا المحادثتين، يجب تسجيل الآراء الخاصة بالاتساق على منشورات جدارية تغطي الجدران الأربعة لقاعة المؤتمرات.

استيعاب تعقيدات الاتساق وسوء الاتساق. بعد جلستي المحادثات التمهيديتين، يمنح جميع المشاركين نصف ساعة كاملة لفحص ما تم تسجيله على المنشورات الجدارية. يطلب من جميع المشاركين أن يحددوا المجالات الخمسة الأكثر أهمية لعمل الاتساق. يتم تحديد الأهمية بطريقتين: المجالات التي لاقت اهتماماً كبيراً خلال جلسات الاستماع، والمجالات التي سيؤدي تحقيق الاتساق فيها إلى أكبر أثر إيجابي على فعالية المنظمة.

تحقيق التركيز. يعود المشاركون إلى وضعية «حوض السمك». يطلب من الأطراف الثلاثة – العمل كفريق، والتركيز على المجالات الرئيسة من أعمال المنظمة التي تحتاج إلى زيادة الاتساق – باستخدام الأولويات المشار إليها في المنشورات الجدارية ومناقشة دلالاتها وبصفة خاصة مدى ملاءمتها للخطة الإستراتيجية للمنظمة. بعد فترة من الوقت، يطلب منهم صياغة استنتاجاتهم كفريق.

يطلب من مجموعة المعنيين التعليق على مجال تركيز الأطراف الثلاثة، هل أصابوا في ذلك؟ هل يتلاءم ذلك جيداً مع الخطة الإستراتيجية؟ هل تمتلك المنظمة الموارد المطلوبة لتنفيذه؟

يقوم الأطراف الثلاثة بوضع الصياغة النهائية.

المرحلة الثانية - التخطيط:

تقييم الاستعداد للتغيير:

تبدأ المرحلة الثانية بما يشبه المرحلة الأولى، بتقييم كل من المشاركين الثلاثة لمدى استعداد المنظمة للسعي نحو الاتساق بما يتجاوز خطتها الإستراتيجية. بالنسبة لكل من التغييرات الكبرى المطلوبة لتحقيق الاتساق، يجب توجيه الأسئلة التالية:

- هل لدى المعنيين الفضول، والتقبل، أو التصميم؟ مثلاً، إنَّ البرامج الرئيسية في منظمة ما لمكافحة العنف المنزلي تركز على الرعاية وحسن التنشئة ولكن فلسفة المنظمة تركز على الاستقلالية والاهتمام بالذات. يتطلب الاتساق أن تجدد البرامج نفسها لتتلاءم مع الفلسفة. يجب أن يسأل الثلاثة أنفسهم عما إذا كان مدير البرنامج والعاملون مستعدين للتدريب والتعليم من جديد بشأن هذه التغييرات.
- هل تقع هجماتهم في إطار البرامج؟ مثلاً، العاملون الذين يصرون على أن يضع العملاء خططاً لأنفسهم، أو برامج أكثر اتفاقاً مع فلسفة المنظمة. يجب تحديدهم. هذه هي التوجهات ومواطن القوة التى يجب البناء عليها.
- هل توجد مجالات يسودها الارتباك وتفتقد للتنظيم – أوضاع استعداد سلبية – تجعل من السهل، في حالة السيطرة القوية، تنفيذ عملية إعادة التنظيم بطريقة أكثر اتساقاً؟
- عندما يتطلب الأمر موارد حقيقية- وقت العاملين، أموال، استشارات – هل ستكون هذه الموارد متاحة؟ مثلاً، إذا كانت المنظمة في حالة نمو سريع، وتعمل الآن في عدة مواقع وتتعامل مع عدة وكالات حكومية وممولين من القطاع الخاص، وتحتاج إلى تطوير سريع لأنظمة المعلومات من أجل تحقيق الاتساق، هل سيكون هناك تمويل لتحسين هذه الأنظمة؟

بعد أن يناقش الثلاثي الاستعداد، يتلقون تغذية مرتدة من مجموعة المشاركين.

تصميم خطة الاتساق:

لا يمكـــن تحقيق الاتســـاق مرة واحـــدة. يطلب من الثلاثي إعـــداد خطط لفرص الاتساق التي يجب التركيز عليها والتى تم تحديدها خلال مرحلة التقييم. يجب وضع مخطط تقريبى للتنفيذ أثناء تمرين الاتســـاق. لنفترض أنَّ هناك أربع فرص رئيســـة وذلك على النحو التالي:

- تحقيق اتساق البرامج الرئيسة مع فلسفة المنظمة.
- توفيـــر التدريب الإدارى للمدير التنفيذي وعـــدد من كبار المديرين لتطوير مهاراتهم بما يلائم التحديات المقبلة.
- تطوير مراكز خارجية في المناطق المجاورة، وتزويدها بعاملين من الســـكان المحليين (مرة أخرى، فكرة أن يتولى الناس مسئولية أنفسهم).
- تحديث أنظمة معلومات للمساعدة في إدارة التوسع واللامركزية في برامج المنظمة.

لكل من هذه المبادرات، تؤلف لجنة من بين الثلاثي ومجموعة المشـــاركين تعمل كل لجنة بمفردها لبضع ســـاعات لوضع خطة تنفيذية لإحدى المبادرات. تقدم كل لجنة بعد ذلك تقريراً إلى المجموعة للمراجعة والبحث وتوثيق خطط الاتساق.

بعد ذلك ترسل هذه الخطط إلى مجلس الإدارة لاعتمادها وإلى فريق الإدارة العليا لتنفيذها.

المرحلة الثالثة - الجدولة:

من ضمن صلاحيات مجلس الإدارة تأتي مسئولية تعيين، وفصل، وتقييم أداء المدير التنفيـــذي وتحديد الاتجاه الإســـتراتيجى للمنظمة. أذ كثير مـــن جهود القيادة توجه لتحقيق الاتساق في المنظمات، يجب أن يصر المجلس على أن يقوم القائد بذلك. من هذا المنطلق، يجب على مجلس الإدارة، مع تجنب التدخل في الأمور الإدارية الصغرى، وعلى المستوى الأعلى، التأكد من تحقيق الاتساق.

ولمـــا كان يجـــب على الكثير مـــن مجالـــس الإدارة توجيه الخطط الإســـتراتيجية وإجازتهـــا، فإنه يلزمهم كذلك أن: يجدولوا خطط الاتســـاق. هذا يعني أنه يجب أن يحـــددوا الرائد في هذه العمليـــة، Disegnate Champion. وبصفة عامة يقوم بذلك المدير التنفيذي، معه في ذلك مدير المشـــروع قائد المشـــروع بالنسبة لتطبيق الخطة. فهم يحددون الميزانية والجدول الزمني، والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم تقدم التنفيذ وإيجاد متطلبات إعداد التقارير.

المرحلة الرابعة - التنفيذ:

يجتمع فريق الإدارة العليا. خلال الأسبوع التالي لوضع خطة المرحلة الثانية، يجتمع فريق الادارة العليا لمناقشة تنفيذ خطة الاتساق. لكل من مشاريع الاتساق، يعين فريق الإدارة العليا مشرفاً عاماً من كوادره ومديراً، إما من كوادر الادارة العليا أو من المستوى الذي يليه. بالإضافة إلى ذلك، يضع فريق الإدارة العليا جدولاً زمنياً تقريبياً لكل فريق ولعملية الاتساق بأكملها.

يجتمع فريق إدارة الاتساق. يُدعى إلى اجتماع ثانٍ، يضم فريق الإدارة العليا والمديرين الأربعة لمشاريع الاتساق للتأكد من تنسيق المشاريع. أي اتساقها بعضها مع بعض. في الاجتماع الأول، يطلب من قادة الفرق الرجوع خلال فترة زمنية معينة، شهر مثلاً، ومعهم الخطة المنقحة للمشروع، التي تتضمن الوسائل، والميزانية والجدول الزمني، ومؤشرات النجاح، والمصاعب. فريق إدارة التنسيق يقوم بعد ذلك بعقد اجتماعات دورية لمراقبة التقدم في المشاريع.

تجتمع مجموعة تمرين الاتساق مرة أخرى. بعد فترة زمنية مناسبة – يتم تحديدها خلال عملية التقييم والتخطيط المبدئي- تجتمع المجموعة الأصلية التي تضم كلاً من المشاركين الأساسيين الثلاثة ومجموعة المستفيدين الكبرى. هناك هدفان لذلك: الأول، معرفة كيف تسير خططهم، والثاني، لإعطاء تغذية مرتدة، كل من منظوره الخاص، عن تأثير خطة الاتساق وتنفيذها.

المرحلة الخامسة - التقييم والتجديد:

بعد مرور سنة تقريباً، يجتمع المشاركون في تمرين الاتساق مرة أخرى لمراجعة التقدم وتأثير خطط السنة الماضية، ومعرفة التغييرات التي حدثت للقائد، والمنظمة، والمجتمع، والسوق، ولوضع أولويات مشاريع الاتساق الجديدة. يظل هيكل التمرين كما هو، مع التناوب في عضوية مجموعة الثلاثي والمستفيدين، وتسليم الخطط لفريق الإدارة العليا، ومراجعتها من المشاركين في تمرين الاتساق.

حالة دراسية - الملاذ الآمن:

صممنا تمرين الاتساق بما يلائم نظريتنا عن القيادة الفعالة ولتجسيد أفكارنا على أرض الواقع. نحن نعلم أن هذه التمارين قد يصعب فهمها إذا لم يمكن تصورها، لذلك

وضعنا بعض الحالات العملية لتوضيح تنفيذ التمرين. المنظمة التي نشـير إليها هي مزيج من بضع منظمات درسناها عن قرب.

سـوف نطلق على المنظمة اسـم «الملاذ الآمن» وهي منظمة غير ربحية، يعمل فيها ١٧٠ موظفـاً (متفرغون للعمل في المنظمة)، وهي تدير مسـاكن جماعية لهؤلاء الذين أمضوا فترة طويلة في المصحات النفسـية والذيـن عانوا من اضطرابات عقلية حادة ومنهكة. هذه المنظمة التي نمت ميزانياتها السـنوية على مدى (٢٠) عاماً لتبلغ (١٥) مليون دولار، تمولها العديد من الوكالات الحكومية، ولكن الجزء الأكبر يأتي من الإدارة القومية للصحة النفسية. على مر السنين، تطلبت إدارة المساكن الجماعية من المنظمة شـراء الكثير من العقارات، ولذلك اكتسبت مهارة كبيرة في الاستحواذ على العقارات وإداراتهـا، ربما كانت على نفـس القدر من المهارة في التعامل مـع المقيمين في هذه المنـازل بناء علي ذلك صار هناك نوعان من الأعمـال وثيقا الصلة ببعضهما ولكنهما شديدا الاختلاف.

تتعرض المنظمة لنوعين من الضغوط القوية، وذلك يجعلها مطالبة بالتقييم وإعادة الاتساق في المستقبل القريب. أولاً، من المؤكد أن مؤسسها ومديرها التنفيذي سيترك العمـل. في الفتـرة الأخيرة من قيادته، تمكن المدير المالي مـن اختلاس مبالغ مالية كبيرة، ربما تكفي لمساءلة المدير التنفيذي، ولكنه اعتبر أيضاً دليلاً على ترهل الأسلوب الإداري الذي يمكن أن يؤدي، مع اسـتمرار نمـو المنظمة وتزايد التدقيق من الوكالات المموِلـة، إلى توقف الموارد المالية وإعاقة قدرة المنظمة على العمل. لم يعد من الممكن أن يتدخل أعضاء مجلس الإدارة – الذين يشعرون بالامتنان لوجود أفراد من عائلاتهم في المسـاكن الجماعية – لإنقاذ المدير التنفيذي كما كان يحدث سابقاً. رغم استمرار ولاء هـؤلاء الأعضاء، إلا أنهم يشـعرون بقلق متزايد من جـراء النمو في حجم المبالغ الماليـة المطلوبـة لتغطية عجـز الإدارة. الأمر الثاني هو أنَّ الـوكالات الممولة تطالب منظمة الملاذ الآمن بالاندماج مع أو الاستحواذ على منظمة أخرى صغيرة في المستقبل القريب. إنهم يعتقدون أن الإشـراف الحكومي سيكون آسـهل وآكثر اقتصاداً عندما يزداد حجم المنظمات المقدمة للخدمة.

تدار البرامج العلاجية والعقارية بواسـطة اثنتين من النسـاء وهما يتمتعان بكفاءة عالية، إحداهما منظمة جدًّا وهادئة، والأخرى عاطفية ومتقدة الذكاء. إنهما يشكلان فريقـا رائعاً متكامـلاً، ويحققان التواصل مع جميع موظفـي المنظمة، ويعملان خارج سـاعات الدوام ولكن بـدأت تظهر عليهما أمارات الأفول: إصـدار قرارات عرضية

تفتقر للدراسة والتدقيق، وتفجر الخلافات مع مديري المساكن، وإبداء مواقف متخاذلة تجاه المشاكل.

أكثرية العاملين من الشباب. إنّهم في العشرينيات من العمر. باستثناء مديري المساكن والمديرين الإقليميين، فإنهم يتعلمون المهارات العلاجية بالممارسة. ينطبق ذلك أيضاً على الكثير من المرضى السابقين الذين صاروا يعملون في المنظمة والذين يتبنون وجهة نظر المقيمين في هذه المساكن. بالنسبة لنصف هؤلاء العاملين، تعتبر المنظمة مرحلة انتقالية عابرة في حياتهم الوظيفية. إنهم يمارسون عملهم وهم يفكرون في مستقبلهم ويبحثون عن مخرج من مثاليتهم. هذه المجموعة تُسهم في معدلات الإحلال الكبيرة والحاجة المستمرة لأعمال التوظيف والتدريب في المنظمة. هؤلاء الذين يستمرون في العمل لديهم مشاعر متضاربة عن هذا الكادر الشبابي الانتقالي، وإذا لم ينالوا الاهتمام الكافي من مديري المساكن، فقد تحدث حالات من الانشقاق والتفسخ قد تأخذ شكل اختلافات في الأساليب العلاجية للمقيمين ولكنها تبدو قريبة الشبه بالصراعات الطبقية.

المرحلة الأولى - التقييم:

الداعي – مجلس الإدارة:

يتم تنظيم تمرين الاتساق بواسطة المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، ويقوم مجلس الإدارة على نحو خاص برعايته. يزداد توجس مجلس الإدارة من الأسلوب الإداري المتسيب للمدير التنفيذي ومن الإشارات التي ترسلها وكالات التمويل الحكومية ويقرر أن هناك ضرورة لإعادة اتساق المنظمة من أجل المضي قدماً بفعالية وجرأة إلى المستقبل. قرارهم باتخاذ وقفة حاسمة وعمل مباشر كان أمراً جديداً على المجلس، الذي كان يوافق بلا تردد على أى شيء تقريباً يعرضه المدير التنفيذي عليه.

مجموعة المشاركين الأولى: ممثلو المجموعات المعنية الثلاث: تتكون هذه المجموعة الأساسية من المدير التنفيذي، الذي يمثل القيادة المحترفة للمنظمة، ومدير الشئون العلاجية والمدير العقاري، ويمثلون الجانب العملياتي للمنظمة، وأحد أعضاء مجلس الإدارة ممن لهم أقرباء يعملون في أحد المساكن العلاجية، وهو من ناحية أخرى شريك إداري في أحد مكاتب المحاماة الكبرى، ويمثل المجتمع والسوق الذي تقوم منظمة «الملاذ الآمن» بخدمته.

مجموعة المشاركين الثانية: المعنيون في منظمة «الملاذ الآمن»، تشمل هذه المجموعة فريق الإدارة العليا بأكمله والمديرين الإقليميين الثلاثة للمساكن العلاجية، واللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة، ومدير منظمة حقوق المرضى، واثنين من المصرفيين الذين قاما بمساعدة المنظمة في تمويل المساكن العلاجية (دور الرعاية)، واثنين من كبار أعضاء الوكالات الحكومية، ومدير مستشفى الصحة العقلية، الذي ينتقل المرضى منها إلى دور الرعاية.

المحادثات بين المجموعة الأولى:

يبدأ المدير التنفيذي المحادثات بموجز لتاريخ منظمة «الملاذ الآمن»، يركز فيه على نمو المنظمة خلال فترة عملها البالغة (٢٠) عاماً، وقدرتها على تجاوز المصاعب الاقتصادية، واستغلال عملية التحول للمؤسساتية في خدمات الصحة العقلية، وسمعتها المبنية على العناية الجيدة بالمقيمين في دور الرعاية في إطار من الاحترام. تعتقد المديرة أنَّه بالرغم من الهفوة المالية، مشيرة إلى عملية الاختلاس، فإنَّ إدارة المنظمة مازالت جيدة، ولذلك فإنَّها توجه الشكر لمديري الشئون العلاجية ومديري العقارات. وعلى أية حال، فقد أشارت المديرة مرة أخرى إلى أنها مستعدة للرحيل - بمجرد أن تستعيد المنظمة وضعها القوي- وأنَّه ربما تكون قد فقدت التعاطف الذي كانت تحظى به إبان فترة إدارتها. وتقول إن لديها أحفاداً لرعايتهم وكتباً تتوق لتأليفها.

بعد ذلك تحدث المدير العلاجي. كان للمدير العلاجي تاريخ طويل من النجاح والاحترام مع المدير التنفيذي الذي كان بمثابة المعلم له، ولكنه يشعر بأن المدير التنفيذي لم يعد مركزاً في العمل وأن تمسكه بالأساليب القديمة في العمل يعرقل جهوده في الحفاظ على تنافسية الخدمات العلاجية. ومن بين أشياء أخرى، يرى المدير العلاجي أنَّ دور الرعاية صارت معزولة إلى حد كبير عن المجتمع، وبالرغم من تعقيدات التفاعل مع المجتمع، فإنه يعتقد أن ذلك كله في صالح المقيمين في دور الرعاية، وسيؤدي إلى احتفاظها بسمعتها الجيدة المؤسسة على التفوق في الخدمات العلاجية. إذا كان ذلك لم يعد يحتاج إلى الشجاعة، فإن عبارته: لماذا لم يخضع مجلس الإدارة المدير التنفيذي للمساءلة؟ الإدارة الحازمة ضرورية من أجل تقدم المنظمة - تحمل كثيراً من الدلالة عليها. إذ لا يحمل المدير العلاجي على مديره التنفيذي فحسب وإنما على مجلس الإدارة أيضاً، الذي سيختار المدير التنفيذي الجديد - وهو كان يرغب في هذا المنصب بشدة.

بـدأ مدير العقارات حديثه بملاحظة أن الاستقرار المالـي يرجع الفضل فيه إلى شـراء وإدارة المسـاكن أكثر مما يرجع إلى العمل الجاري داخلها، والذي حرص على وصفـه بأنه عمل ممتـاز. ولكنه يتعجب لمـاذا لا تركز المنظمة أعمالها بشـكل أكبر على العقارات، وتجعلها النشـاط الرئيسي، وتستخدمها كمنصة للانطلاق نحو توفير المساكن للمزيد من الفعاليات الخاصة بالخدمات الاجتماعية. سوف يمثل ذلك تحولاً إسـتراتيجياً أساسـياً، ولكنه في رأي مدير العقارات تحـول منطقي. كذلك يرى أن المدير العلاجي كان قادراً تماماً على إدارة الاتجاهات الإسـتراتيجية الجديدة، سـواء في عمله الحالي أم بوصفه مديراً تنفيذياً في المستقبل. كما أنه يريد أن توجه المنظمة المزيـد من الاهتمام إلى المجتمعات التى تعمل بها، ولاسـيما في البحث عن الخدمات التـي تحتـاج إليها هذه المجتمعات بشـكل أكبر من المنظمة. بطبيعـة الحال، يتطلب ذلـك زيادة كبيرة في القدرات التنفيذية العاملة في المجال العقاري. عندما انتهى من حديثه، نظر إلى أعضاء مجلس الادارة وقال إنَّ الأمر يتطلب منهم المشاركة بقوة أكبر في إستراتيجية المنظمة.

أخيـراً جاء دور عضو مجلس الإدارة. إنّه يـرى أنَّ امتداد عمل المنظمة إلى أبعد مما تقوم به حالياً لا يمثل فكرة جيدة. إنّه يرى أن يظل تركيز المنظمة على المسـاكن الجماعية. كان لهذا العضو أيضاً تاريخ مشترك طويل مع المدير التنفيذي وكان يشعر نحوه بامتنان لأنه قام بإيواء أخته طوال هذه السـنين. لذلك لم يكن سـعيداً بمغادرة المدير التنفيذي. لقد كان المدير التنفيذي هو الرائد. يتسـاءل العضو: ألا يسـتطيع المديـر التنفيـذي البقاء إذا نال المزيد من الدعـم الإداري والتنفيذي؟ وهو يعتقد أن المجلس قد أدى دوراً جيداً في دعم المنظمة لأداء مهمتها.

تعليق:

الآن يقوم كل من أعضاء المجموعة الأساسـية بالتعليق على ما سمعوه. على سبيل المثال، يوجه المدير التنفيذي الشـكر لعضو المجلس على ولائه ومشـاعره، لكنه يساند مديريه بإلحاح قائلاً «لقد حان الوقت للمضي قدماً. إنّهم يفهمون ويقدرون المستقبل علـى نحو أفضل منـا». ومع ذلك يحذر المدير التنفيذي مـن أنهم إذا تحركوا باتجاه مفهوم تمديد خدماتهم وزيادة أنشـطتهم الاجتماعيـة فإن عليهم التأكد من أن جميع المستشـفيات والـوكالات الحكومية التي دعمت المنظمة عبر السـنوات الماضية تحبذ هذا الاتجاه. ويضيف إليهم المدير التنفيذي «الشـركاء المصرفيين أيضاً» . بعد ذلك

يتساءل عما إذا كان كبار المديرين يرون أنه كان يجب عليه المغادرة مبكراً عما خطط له ويقول إنه أراد التأكد من أن جميع الأمور قد وضعت في إطارها الصحيح قبل مغادرته المنظمــة. كان يتكلم باعتــدال ولطف ورغم ذلك كان يحذر ضمنياً من أنَّ المديرين قد لا يستطيعون المساعدة لكن لا يُمكنهم تجنب الاستماع إليه.

فــي هذا الوقت، أتى دور عضو المجلس. اســترجع الأمــور قليلاً محاولاً الحفاظ علــى روح التمرين، وقــال إن المديرين العلاجيين ومديري العقــارات قاموا بعمل رائع وقدمــوا مقترحات مثيرة للاهتمام. وبالرغم من أنه يعتقد أن مهمة المجلس هي دعم المدير التنفيذي، إلا أنه يرى أن المجلس يجب أن يكون له دور أكبر مستقبلاً في توجيه وإدارة المنظمة. لكنه مازال يريد أن تبقى المنظمة في إطار ما يســميه نطاق قدراتها الأساسية.

بعــد ذلك أخــذ كل من كبار المديرين دوره في التعليــق. كل منهم يؤكد على الدور التاريخي للمدير التنفيذي ويشكره على دعم جهوده الإدارية ومساندة مقترحاته بشأن التوجهات الإستراتيجية. يسترجع مدير العقارات، الذي لا توجد لديه تطلعات لمنصب المدير التنفيذي، توقيت انتقال القيادة قليلاً، مشــيراً إلى أنه سيكون سعيداً بمشاهدة المدير التنفيذي يقود التحرك نحو المستقبل، وأن يكون ذلك بمثابة تراث له.

يتســاءل المدير العلاجي، وهو يشــعر ببعض العزلة، وربمــا اتخذ مواقف دفاعية، عما إذا كان المدير التنفيذي يريد حقيقة الانخراط في العمل الشــاق الطويل المطلوب لتحقيق التغييرات المرجوة. وبعد أنْ رفع الراية الحمراء، تراجع قليلاً قائلاً إن الأساليب الإلهامية للمدير التنفيذي، وسمعته، واتصالاته يمكنها، حقيقة، تحويل المنظمة بشكل أســرع وأكثر أماناً نحو التوجهات الإســتراتيجية الجديدة. كان يحاول إبراز أســلوبه القيــادي الخاص، محاولاً أن يكون حقيقياً وحازماً في نفس الوقت، وأن يظهر ملاءمة أسلوب للمستقبل، حتى إذا كان التحول سيتجاوز قليلاً ما كان يريده.

توسيع نطاق الرؤى في مجال الاتساق:

بعد مراقبة هذه الأحاديث، التي اســتغرقت ما يقرب من ســاعة، قامت مجموعة المعنيــين الكبرى بعكس الأدوار. دخلت المجموعة إلى مركز القاعة لإجراء المحادثات، في حين أخذت المجموعة الأساســية مقاعدها في محيــط القاعة. كانت المحادثات طويلة ومعقدة، وسوف نلقي الضوء على القليل من أبرزها.

بدأ أحد المصرفيين الحديث. قال إنه يقدر تاريخ وإنجازات منظمة «الملاذ الآمن» – وربما الأفكار الإستراتيجية التي عبر عنها كبار المديرين بشأن المستقبل – لكن عمليات الاختلاس والتسيب في المساءلات المالية لم تتم الإشارة إليها. ويتساءل، إذا كانت المساءلة مفقودة في النواحي المالية، هل يمكن أن تكون الإدارة متراخية في مجالات أخرى كذلك؟ مع تحول الإستراتيجيات، كما يقول، كان على المنظمة أن تتأكد من الانتظام الداخلي. قد يكون القائد التالي أقل إلهاماً وأكثر عملية. قد يكون هناك القليل من الغدر في هذا الاقتراح، لأنه كان يحترم المدير التنفيذي. ولكنه أثار قضية مدى ملاءمة القائد البديل.

بعد ذلك قام أحد المديرين الإقليميين بالمشاركة، قال إنه ليس لديه ما يضيفه للمناقشات الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية – بالرغم من أنها تبدو مثيرة، إلا أنه يعتقد أن بعض موظفي المساكن الجماعية سيعترضون على إضافة أنشطة جديدة – ولكنه لديه شيء مهم يريد إضافته. في رأيه، كان هناك الكثير من الإحلال في الموظفين العاملين بالمساكن مما جعل الإقامة أقل استقراراً للمرضى. إذا كانت منظمة الملاذ الآمن ستقوم بالتوسع، فإنه يعتقد أن المنظمة يجب أن تزيد مرتبات مديري المساكن المقيمين، حتى يمكنهم تدعيم العمل القائم. ربما يسمح ذلك للعاملين في المقر الرئيسي بالتوسع دون قلق من تآكل المهمة الأساسية للمنظمة. ذلك قد يجيب أيضاً عن تساؤلات المصرفي حول المساءلة وتضامن المسئولية.

تحدث رئيس لجنة المالية بمجلس الإدارة بعد ذلك. وبدوره ألقى اللوم على كبار المديرين لمنحهم هذه المهلة القصيرة لإدارة المنظمة المتراخية خلال السنوات القليلة الماضية – وأضاف أن المجلس تراخى أيضاً في الإشراف على المدير التنفيذي. كان يبدو واضحاً له أن التوجهات الحكومية كانت تشير إلى ضرورة الاتجاه إلى بناء منظمات أكبر وأكثر تنوعاً، وامتدح الاتجاهات المقترحة للمدير العلاجي. لكن، متجاهلاً ما يعلمه من طموحات المدير العلاجي، اقترح أن مثل هذه الاتجاهات قد تتطلب قيادة لديها الجرأة الريادية والخبرة المالية. وتساءل بصوت مرتفع هل يوجد هذا النوع من القيادة في المنظمة؟ هل يوجد مزيج من التنفيذيين الداخليين الذين يمكنهم قيادة المسيرة أم يجب علينا البحث عنهم خارج المنظمة؟

أخيراً، تدخل مدير إقليمي آخر في الجدل الدائر. ركز على مسألة الموظفين: ما هو أفضل نوع من الموظفين يناسب الزيادة المقترحة في الخدمات الاجتماعية؟ هل الإدارة الحالية قادرة على تدريبهم والإشراف عليهم؟ هل القادة على دراية كافية

بالمجـالات الجديدة بحيث يمكنهـم إدارتها بنفس الكفاءة المعهودة، أم سـتكون هناك حاجة إلى أنواع جديدة من القادة.

تعليقات المجموعة الأساسية:

أقر المديـر التنفيذي وكبار المديرين بأنهم بـرروا الصعوبات الماضية. بعد ذلك يتسـاءل مدير العمليات العقارية عما إذا كان كبار مديـري المنظمة، بالرغم من كل خبراتهـم وتجاربهم، يحتاجون إلى شـخص يتميز بكفاءة عاليـة في إدارة العمليات وإدارة الشئون المالية، شخص يستطيع ترجمة آمالهم في المستقبل إلى أنظمة محددة أفضل، ويسـتطيع التعامل على قدم المسـاواة مع المصرفيين. مثلت هذه المقترحات مفاجـأة لـكل من المدير التنفيذي والمدير العلاجي. شـعرا بالغـدر. قال كلاهما، عموماً، إنهما أدارا المنظمة وشركاتها مع الوكالات الحكومية والمؤسسات المالية على نحو جيد.

انتفض عضو المجلـس/ المحامي عند هذه النقطة لتخفيف حدة النزاع وتقديم مقترحـات. ربما كانت المنظمة بحاجة إلى مدير مالي أعلى كفاءة بكثير. إن ذلك نـوع من التضليل، إذ عمل المدير المالي الحالي في المنظمة لفترة طويلة، وكان أكثر اجتهاداً من الجميع، وكان محبوباً إلى حد كبير. لكنه، والكلام مازال للمحامي، كان يعمل محاسباً يجيد إمساك الدفاتر ولكنه لا يعلم الكثير عن بناء الصفقات المالية بالطريقة المطلوبة للمنظمة من أجل توسـيع خدماتها من خلال الاسـتحواذ. بعد لحظات من الصمت، تحدث المدير التنفيذي. قال إنَّه كان يكره الفكرة ولكنه بحثها جيداً. كان ذلك سيمكنه من الانتقال بكفاءة أكبر إلى فترة انتقالية. وإذا كان المدير العلاجي سيصير مديراً تنفيذياً – كانت هذه هي المرة الأولى التي يُصرح فيها بهذا الاحتمال – فإنه سيحتاج إلى رئيس للعمليات والمالية لتدعيم مهارات القيادة.

أعلن المدير العقاري تأييده فوراً لهذا المقترح، ورأى فيه فرصة لتقديم مشروعاته، وتأييـد صديقـه وزميله، المدير العلاجـي، في حين كان من المفتـرض أن تقتصر المحادثـة على هذه المجموعة الصغيرة، إلا أن الجميع كان يسـتطيع رؤية إيماءات رؤوس مجموعة المعنيين في أرجاء القاعة. كان واضحاً أن هناك نوعاً من الإجماع ينشأ.

تعليقات مجموعة المعنيين:

بدلاً من الاعتماد على مظاهر الموافقة، دعيت مجموعة المعنيين للعودة لإبداء الرأي. أكدت المجموعة بسرعة على الاتجاهات الرئيسة التي اتخذتها المجموعة الأساسية: التوجهات الإستراتيجية، ونوعية القيادة المطلوبة، والموافقة على فترة انتقالية أطول للقيادة تمتد سنة أو سنتين طبقاً لرغبة المدير التنفيذي. كما أكدوا على مقترح المدير الإقليمي بأن القادة يجب عليهم عدم افتراض أن المنظمة الحالية على المستوى المحلي (دور الرعاية والمجتمع) هي الشكل المناسب للمستقبل. وبالتالي، يجب على القيادة أن تتمتع بالقدرة على التغيير التنظيمي والابتكار. في الواقع، كانوا يتساءلون عما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى أن تصير أكثر تمحوراً خلال فترة النمو المقبلة.

المرحلة الثانية - التخطيط:

تقييم الاستعداد للتغيير:

الحكم انطلاقاً من الحركة السريعة نسبياً تجاه الإجماع، يمكن القول إن منظمة «الملاذ الآمن» كانت تظهر استعداداً كبيراً للتغيير. تَذكَّر أن هناك ثلاثة أنواع من الاستعداد: الأوضاع الإيجابية، مثل التصميم والتقبل؛ والأوضاع السلبية، مثل عدم الوضوح أو الارتباك؛ والهجمات.

المدير التنفيذي مصمم على ترك بصمته ومغادرة المنظمة بعد تحقيق الاتساق. من ناحية أخرى فإنَّ مدير الخدمات العلاجية مصمم على إدخال إستراتيجية جديدة، وهي تولي القيادة، ورأى آخرون سرعة جدارته بذلك. إنهم يتقبلون الأمر. يبدو مدير العمليات العقارية على نفس القدر من السعادة بالإستراتيجية الجديدة ويدعم عدة خيارات للقيادة.

التحول المزمع للقيادة يشيع إحساساً بعدم اليقين من أجل الإلحاح على سرعة جهود التخطيط والاتساق.

هناك هجمات، أيضاً. مدير الخدمات العلاجية سبق له تجربة التوسع في الخدمات. في أحد المجتمعات، مثلاً، أضاف خدمة العلاج في عيادات خارجية، وخدمات ترفيهية لكل من المقيمين وأعضاء المجتمع، وأسس صندوقاً لمساعدات الإسكان لغير المقيمين. مدير العمليات العقارية، متحسباً للتغيرات المحتملة، بحث شراء مبانٍ أكثر حجماً يمكن استخدامها للإقامة كدور رعاية وكمراكز لخدمة المجتمع في نفس الوقت.

التعليقات:

كان كل مـا تقـدم محـل اهتمام المجموعة الأساسـية - بمسـاعدة أحد مقدمي التسهيلات المحترفين وفي وجود مجموعة المعنيين الكبرى. في الواقع، كانت مجموعة المعنيـين، التي تضم العديد من أعضاء مجلس الإدارة الذين شـاركوا على نحو خاص في توجيه المحادثات، تبدو الأكثر استعداداً للتغيير. كانوا يشعرون بالإثارة الناتجة عن ضرورة ارتقائهم لممارسة أدوارهم في توجيه المنظمة. أو تحديد القيادة، والقيام بتنقيح إستراتيجية المنظمة التي وُضع مخططها الأولي خلال تمرين الاتساق. في الواقع، فإنّ إحدى نتائج تمرين الاتسـاق، وإن كانت غير مقصودة إلى حد ما. هي تحقيق الاتساق على نحو أكثر فعالية بين القيادة وإستراتيجية وعمليات منظمته الملاذ الآمن.

تصميم خطة الاتساق:

المجموعة الأساسـية غير مطلوب منها، وليس لديها القدرة على تصميم مجموعة متكاملة من الخطط الهادفة لتحقيق الرؤية التي تم التوصل إليها في الجلسات الأولى، ولكنها يمكن أن تحرك العمليات التي تؤدي إلى مثل هذه الخطط. فيما يلي ما يمكنهم القيام به في اليوم الأول من الاجتماعات.

تصميم المهمة الأولى: وضع مخطط تقريبي لاحتياجات الاتسـاق. أولاً: يضعون المجالات الرئيسة لعمل الاتساق، وهي بالضرورة على هذا النحو:

- الحاجة إلى إستراتيجية جديدة لملاءمة التغيرات في الشروط الحكومية واحتياجات المجتمع. يشمل ذلك التوسع وتقديم أنواع جديدة من الخدمات.
- ضرورة تحديد نوع الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع الذي تخدمه المنظمة، وما هي الخدمات التي ستدعمها الوكالات الحكومية.
- الحاجة لقيادة تجمع ما بين الإدارة الحازمة والقدرة على خوض المخاطر الريادية.
- ضرورة وجود خطة واضحة الصياغة لتحول القيادة.
- الحاجة إلى تحديد نوع الموظفين، وأسـلوب تدريبهم، وكيفية اختيارهم، والتأكد من أن تنظيم العمل سوف يدعم كلاً من النمو السريع وزيادة تنويع الخدمات.
- ضرورة تحديد هياكل المرتبات الملائمة لدعم واستقرار الأعمال ذات الأعباء المتزايدة التي تقوم بها كوادر الإدارة الوسطى لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة.
- ضرورة وجود إستراتيجية للتطوير، أو للمالية، من أجل تمويل التوسع.

تصميم المهمة الثانية: تأسـيس مجموعات عمل لتصميم خطة الاتســاق. ثانياً، تقترح المجموعة الأساسية تكوين مجموعات عمل للبحث في كل من المجالات المذكورة أعلاه. من الناحية المثالية، يتم تشكيل قيادة مشتركة لكل لجنة من أحد أعضاء مجلس الإدارة وأحد الموظفين، بحيث تكون مؤهلاتهما وخبراتهما مناسبة لمجال البحث. بعد ذلك، يتم توسيع عضوية اللجنة طبقاً للحاجة والتفضيل.

تصميم المهمة الثالثة: تطوير خطة أولية للاتساق. الآن تتوجه مجموعات العمل للتنفيـذ في أماكن متفرقة من قاعة المؤتمرات. تعمل المجموعات لمدة ســاعتين لبناء خطة مشــروع أولية لتحقيق الاتســاق بين مجال اختصاص كل مجموعة مع الخطة. خلال هذه الفترة، يتجول كل من المدير التنفيذي ومستشــار تطوير المنظمة، في حالة توظيفه، بين مجموعات العمل كمصادر لتوفير المعلومات – هذه العملية مجدية، وهي تمثل التكاليف التقريبية لمثل هذه الخطة، حيث توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة – والدعم اللازم لحل المشاكل.

تصميــم المهمــة الرابعــة: تقريــر مجموعات العمل للمجموعــة الكاملة. تقوم كل مجموعــة عمل بعرض اســتنتاجاتها وأفكارها. يقرر المديــر التنفيذي أنّه يريد تولي قيادة هذا التمرين. بمساعدة المستشار، يواصل المدير تنقيح كل فكرة بمجرد تلقيها. كلما ازدادت الأفكار، وطال زمن التمرين، قلَّ التذمر السابق للمدير، وتوهجت حماسته. بالنســبة لمن يعرفونه، كان يبدو مثل القائد الذي شــاهدوه منذ عقد مضى: واضح، وحازم، ولديه حســن الفكاهة. لقد أمضى ســنوات وكان يبدو أنه سيظل يقول للناس إن أفكارهم لن تنجح – «لقد جربنا ذلك من قبل، ولم يحقق نجاحاً في الواقع». الآن هو يتلقى كل الأفكار، ويقوم بالبناء عليها، وينســبها للآخرين. بالنسبة للآخرين عدا مديــر الخدمات العلاجية، كانــت التجربة مثيرة. كانت قيــادة المدير التنفيذي تبدو متســقة جداً في هذا الوقت. كان المدير العلاجي، على عكس ذلك، عصبياً. ماذا لو كانــت هذه التجارب ناجحة إلى الدرجة التي تجعل المدير التنفيذي يقرر البقاء؟ هذا هو السؤال الذي لم يتم توجيهه ولم تتم الإجابة عنه، ولكنه دار بخلد أكثر من شخص خلال تمرين إبلاغ التقارير والأفكار وخلال الأسابيع التالية.

تصميــم المهمــة الخامســة: عــرض التقارير علــى مجلــس الإدارة بأكمله. طبقاً لتعليمات تمرين الاتســاق، تُكلّف المجموعة الأســاســية بمهمة توفيق وتنقيح التقارير، لكن في هذه الحالة كان المدير التنفيذي متحمســاً بشدة لهذا العمل لدرجة أنه تطوع

لتنفيذ هذه المهمة. في البداية، كان الجميع متفقين. لكن مدير العقارات قال إن هذه الخطط تنتمي إلى المستقبل، وهو المستقبل الذي بادر إليه مدير الخدمات العلاجية، الذي يمكنه أن يتولى قيادة المنظمة على نحو جيد في المستقبل. بدلاً من أن يقوم المدير التنفيذي بعرض التقارير وحده، اقترح مدير العقارات أن يشاركه المدير العلاجي ورئيس المجلس، اللذان كانا يشعران بالكثير من الإثارة والحماس نتيجة لما حدث في ذلك اليوم. أصيب المدير التنفيذي بالإحباط من المقترح وبادر بالاعتراض ولكنه توقف وكبح جماح نفسه. قال المدير التنفيذي «كفى. دعوني أقول إننا جميعاً تعارفنا وتحاببنا. وإذا كان هذا المقترح جيداً فإننا سنقوم بذلك كمجموعة». أزال ذلك توتر الحاضرين، ودوي التصفيق بين أرجاء قاعة المؤتمرات القديمة ذات اللون الأخضر الباهت، مما جعلها تبدو أكثر بريقاً. قال رئيس مجلس الإدارة «الجميع موافقون» وصاح كل الحاضرين «نعم».

المرحلة الثالثة - الجدولة:

قدم الثلاثي تقريراً بخطتهم الأولية في الاجتماع التالي لمجلس الإدارة. ولأن اللجنة التنفيذية للمجلس قد شاركت بأكملها في تمرين الاتساق، فإن المجلس كان على علم بالأفكار الرئيسة. ربما كان الأكثر أهمية هو أن اللجنة التنفيذية قد أعلنت التزامها وحماسها، الأمر الذي يمثل أحد أشكال الضغط، والذي كان ناجحاً تماماً. بعد ذلك، مال الاجتماع إلى الشكل الرسمي بسبب المحاضرة التي ألقاها الثلاثي. أنصتوا بعناية إلى الانتقادات الخاصة بالتسيب في أسلوبهم الإداري وردوا بعرض جداول رائعة، تصف احتياجات الاتساق وعملية التنفيذ - والاعتبارات الخاصة بالميزانية، والجدول الزمني، ومعايير التقييم ... إلخ - بتفصيل دقيق. لقد بدأ تمرين الاتساق في إحداث تأثيره كعامل تغيير.

المرحلة الرابعة - التنفيذ:

يجتمع فريق الإدارة العليا. بعد أسبوعين من موافقة المجلس على خطة الاتساق. اجتمع فريق الإدارة العليا بمنظمة «الملاذ الآمن» لمناقشة كيفية التنفيذ. لقد حضروا تمرين الاتساق، واستمعوا للنقد، وكانوا يعلمون أن انتقال القيادة أمرٌ وشيكٌ. لقد كانوا يعلمون أن مجلس الإدارة يراقب سير الأمور الآن بشكل أكبر، وكانوا مصممين على القيام بعمل مميز في التنفيذ.

لقد قرروا أن يقودوا عملية التنفيذ بشكل جماعي. وسوف يحافظون على قيم المنظمة أثناء ذلك. التغيير كان مهماً، ولكن كان من المهم أيضاً المحافظة على تواصل القيم الإنسانية التي تميزت بها منظمة «الملاذ الآمن» على الدوام.

قرر فريق الإدارة العليا تعيين مسئولٍ لكل مجال - الإستراتيجية، وأبحاث السوق، وإعادة هيكلة المنظمات المحلية - ثم قرروا من هم العاملون الذين سيتولون قيادة كل مشروع. ولأن الخطة كانت تستهدف المستقبل على نحو واضح، فقد اختاروا قادة المشاريع من بين العاملين الأكفاء المتوقع استمرارهم مع المنظمة لمدة سنتين أو ثلاث سنوات من الآن - والذين تتجسد فيهم قيمة وثقافة المنظمة على أفضل نحو ممكن. كان ذلك يعني، على الأقل بشكل غير رسمي، ترقية بعض الموظفين الشباب، وتوجيه بعض الموظفين القدامى لعمليات الإدارة اليومية. سوف تثار بعض القلاقل. كذلك بعض المشاعر سوف تكون عرضة للإيذاء. لكن فريق الإدارة كان مصمماً على تنفيذ الخطة بكفاءة وتحديد الأولويات. طبقاً لقيمهم، ومبادئهم، سيوجهون عناية لمصادر القلق، والمشاعر المجروحة ولكن في إطار يضع العملاء في المقام الأول.

كما هو الحال بالنسبة للخطة الشاملة، حدد فريق الإدارة العليا الميزانية، والجدول الزمني، ومعايير التقييم الأولية. بعد ذلك، طلب من كل فريق تنقيح الخطط وعرضها على الفريق لمناقشتها ومراجعتها والمصادقة عليها.

تأسيس المشاريع:

كان هؤلاء الذين أسندت إليهم مسئولية المشاريع يشعرون بشيء من الدهشة، ليس بشأن المهمة نفسها ولكن بشأن هشاشة التكليف، وبشأن الإصرار على أن يكون العمل وفقاً لقيم منظمة «الملاذ الآمن». لقد تَعوَّدَ معظم العاملين في المنظمة على درجة عالية من الاستقلالية. قال مديرو المشاريع إنهم لا يعلمون ما إذا كانت هذه التكليفات، التي حملتهم مسئوليات مهمة وسيتم مراقبتها على نحو وثيق، تعني استمرار نفس الدرجة من الإشراف أو زيادتها. إجمالاً، كانوا يشعرون بالقليل من القلق ولكن أيضاً بالكثير من السعادة عن توليهم هذه المسئولية ونيلهم صلاحيات واضحة للتنفيذ. على نحو شخصي، كانوا يشعرون بالامتنان لأن فريق الإدارة العليا يدرك جدارتهم ويعتبرهم حفظة ثقافة المنظمة.

فريق إدارة الاتساق يجتمع. بعد ذلك بأربعة أسابيع، يجتمع فريق الإدارة العليا بقادة المشاريع. يستهدف ذلك الاجتماع أمرين: التأكد من أن المشاريع المنقحة

تسـير وفقاً للمخطط، والتأكد من أن المشـاريع على اتساق بعضها مع بعض. تستمر اجتماعات هذه المجموعة بواقع اجتماع كل شـهر على مدى السنة التالية. تُبنى المودة في هذه الاجتماعات بالرغم من التنازع بين المشـاريع للحصول على مقرراتها، ويصير ذلك من العلامات البارزة للتغيير في المنظمة.

مجموعة تمرين الاتساق تجتمع مرة أخرى. في نهاية اليوم الأول لتمرين الاتساق، يقرر رئيس مجلس الإدارة، مع موافقة جميع الحاضرين، أن تجتمع المجموعة بأكملها – المجموعة الأساسـية ومجموعة المعنيين – لمراجعة التقدم وعمل التصميمات اللازمة للمسـار. لقد اختاروا فترة زمنية مقدارها أربعة أشـهر، حيث يرون أنها فترة كافية لإحـراز تقدم وأن الانتظار لفترة أطول قد يؤدي إلى تقليص الضغط وقوة الدفع التي يعتبرونها مفيدة. يتم إدراج قادة المشـاريع الذين لم يشـاركوا في الاجتماع الأول في هذا الاجتماع الثاني.

يبـدأ الاجتمـاع الثانـي مثلما بـدأ الاجتماع الأول. يقـوم كل عضو في المجموعة الأساسـية بتحليل التحرك نحو الاتساق من منظوره الخاص. مرة أخرى، يبدأ المدير التنفيذي. يشـير المديـر التنفيذي إلى أن كل مجموعات العمـل تحرز تقدماً بالروح المعنوية العالية والكفاءة. كانت الإسـتراتيجية الجديدة تتبلور. كانت إسـتراتيجيات التمويل مطبقة سـلفاً. بدأت إعادة التنظيم على المستوى المحلي، بالرغم من أن ردود فعل الموظفين وعمليات الإحلال قد جعلت العمليات اليومية أصعب قليلاً.

تاركاً موضوع تحـول القيادة إلى النهاية، يقول المدير التنفيذي، متنهداً، إن الخطة قد بدأ تنفيذها. بمسـاعدة مجلـس الإدارة، ثم تحديد المواصفـات المطلوبة للقائد التالـي – وهو ليس المديـر الحالي. تتضمن هذه المواصفـات أن يكون المدير متمتعاً بالحزم والقوة الإداريـة وملماً بمجموعة الخدمات الاجتماعية التي يحددها المجلس. لذلك وافق المديـر التنفيذي على ترك منصبه مبكراً خلافاً لرغبته، ومبكراً خلافاً لما طالب به اجتماع تمرين الاتسـاق الأول. وذلك هـو الأفضل للمنظمة التي أفنى فيها قـدراً هائلاً من عمره وطاقته. لتخفيف مرارة تـرك المنصب: يتم الاحتفاظ بالمدير التنفيذي كمعلم ومستشـار لمدة سـنة. فرغم كل شـيء، هنـاك الكثير من الخبرات والأسـاليب التنفيذية التي يمكن للمدير التنفيذي القـديم تقديمها للإدارة الجديدة. ليس هناك من يعرف أساليب التعاطي مع الحكومات المحلية كما يعرفها، وليس هناك من يعرف كيف يحفز موظفي المنظمة كما كان يفعل.

مروراً بالممثل الأصلي لمجلس الإدارة في المجموعة الأساسية، وهو رئيس المجلس، والذي شعر بالنشاط يدب في أوصاله، فقد تناول دفة الحديث، وقال إن لجنة الإشراف على انتقال القيادة، المؤلفة من أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، قد بدأت مراجعة شركات البحث. كان مدير الخدمات العلاجية مازال في السباق. منذ اليوم الذي جرى فيه تمرين الاتساق وقبول مقترحاته الإستراتيجية، كان يشعر بالمزيد من الثقة. كان يرسل ملاحظة لكل من ينصت إليه أن أصغر أطفاله قد التحق بالجامعة، وأنه صار يمتلك الوقت الآن ومستعداً للمشروعات الكبرى. كانت لجنة الإشراف على تحول القيادة قد كلفته بجمع أكبر قدر من المعلومات عن إمكانيات التوسع في الخدمات. لذلك طلبوا منه تخفيف أحمال الإدارة اليومية التي يقوم بها للنصف على مدى سنة. كان ذلك يحقق غرضين، أولهما، سيتزود المدير بالمزيد من المعرفة والاتصالات، وثانيهما، سيتيح له ذلك وقتاً لتجهيز من يخلفه مديراً للخدمات العلاجية. كلا الأمرين يتيح له موقفاً مميزاً من أجل اختيار منصب المدير التنفيذي الجديد.

عندما جاء دوره ليتحدث، تكلم مدير الخدمات العلاجية على نحو تمتزج فيه المعرفة بالعاطفة عما تعلمه خلال الشهور التي تمت فيها الاجتماعات. كل المستمعين كانوا يدركون أنه يسعى لتولي القيادة. فهو لديه المعرفة، والطاقة، وكما يتبين من سنوات خدمته السابقة فإنه يجيد إدارة المؤسسات الكبيرة.

عند هذه النقطة تدخل رئيس مجلس الإدارة بسرعة وأكد أن ترقية مدير الخدمات العلاجية ليست مضمونة. كان المجلس يريد الاستمرار في التأكد من قدراته القيادية، وعدم اقتصار النظر إلى ماضيه الوظيفي، معتقداً أن تحقيق الاتساق بين المنظمة وإستراتيجيتها الجديدة يتطلب قيادة لديها اتصالات قوية بالمجتمع وكفاءة عالية في إدارة الأعمال. نتيجة لذلك، قرروا مواصلة عملية البحث عن قيادة.

عندما استكملت المجموعة الأساسية تقاريرها، انتقلت مجموعة المعنيين مرة أخرى إلى مناقشتها. لقد وافقوا بصفة عامة على ما جاء بالتقارير، ولكنهم أثاروا قضايا إضافية. كان التوظيف لا يزال يمثل مشكلة على مستوى المجتمع، كما قالوا. كانت الوكالات الحكومية تقف في طريقهم. لم يكن واضحاً لهم كيف ستعيد المنظمة اكتشاف نفسها وتقنع الوكالات الحكومية بتمويل المجالات الجديدة. لماذا لم يُحرز الكثير من التقدم في العثور على مدير مالي يناسب مع النمو السريع الذي تستهدفه خطط منظمة الملاذ الآمن؟

هكذا سارت المناقشة. كانت جلسات عمل. لم تزل عملية التوصل إلى اتفاق بين المجموعات المتنوعة في بداياتها، بالرغم من كونها قد صارت مألوفة. كانوا يشعرون أنهم بصدد تحقيق شيء ما – ليس لأنفسهم فقط وإنما للمنظمة ولهؤلاء الذين تخدمهم. عند نهاية اللقاء، أكد عضوان من مجلس الإدارة أنهما كانا ينقلان ما يدور في تمرين الاتساق إلى بقية مجالس الإدارة التي يشاركون في عضويتها، وأن هذه المجالس قد وافقت على تجربة هذه العملية. في نهاية اليوم الأول من الاجتماعات، أثار هذا الإعلان التصفيق – ربما كان به القليل من التحفظ، ولكنه رغم ذلك كان حماسياً.

الفصل الثالث عشر
الاتساق الداخلي وتجربة التدفق في القيادة

تركز أدبيــات القيادة حصرياً على ما يفعله القادة، وليــس على خبرتهم الداخلية ومشــاعرهم. بل على ما يشــعرون، فإلى جانب القيم والمكافآت، فإن المشــاعر تدفع القــادة إلى ما يفعلونــه. المؤلفات التي تتناول المشــاعر تركز على الشــكل التحليلي والسلبي مثلما يهتم التشخيص السيكولوجي بالمصدات العصبية للدوافع.

بالنســبة للكثير من القادة، وربما كلهم، تكاد الحدود بينهم وبين منظماتهم تنعدم؛ حيث تميل شــخصياتهم إلــى الامتزاج مع المجموعــة. في الواقع، عــادة ما تنصبغ شــخصيات القادة مع منظماتهم. تتغير طبائعهم النفســية والمزاجية صعوداً وهبوطاً مــع التغير في أحوال منظماتهم. القادة المؤسســون بصفة خاصة يطبعون منظماتهم بطابعهم الشخصي لدرجة أن الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمتعاملين مع المنظمة يعتبرون القائد والمنظمة كياناً واحداً. يقال إنهم يجسدون منظماتهم، وتعتبر سيرتهم الذاتية هي الأســاس لتاريخ وثقافة ومهمة المنظمة. إنهم يستخدمون الموظفين الذين يتلاءمــون معهم ويفصلون من لا يتلاءم معهم. كذلك فإنَّهم يركزون أعمال منظماتهم علــى الأهداف التي تتســق مع أهدافهم الخاصة. إنهم يبثــون القيم والثقافات التي تتناسب مع قيمهم وثقافتهم ويطبقون الهياكل والعمليات التي تتواءم معها.

نتيجة لذلك، فإنه عندما يتحقق اتساق المنظمات، يميل القادة إلى الشعور بالراحة حيث ينهمكون في أعمالهم ويشــعرون بالإثارة والتوافــق مع ذواتهم وعندما لا يتحقق الاتســاق يبدو القائد معتلاً ومتوعكاً وقلقاً، وغير قادر على الاســترخاء. لا يستطيع القائد الشعور بالراحة حتى يعيد منظمته إلى مسار الاتساق. بلا مبالغة، يمكن القول إن الكثير من القادة لا يحبون أنفسهم إلى أن تأخذ منظماتهم طريقها نحو الاتساق مع قيمهم ومهاراتهم وشخصياتهم وأهدافهم.

عندما يصاب القادة بالتوعك والقلق والتمزق فإنَّهم على الدوام يديرون منظماتهم بأساليب معوِّقة. من ناحية أخرى، فإن الكثير من جهودهم لإعادة الاتساق لمنظماتهم، عندما تجد اســتجابة إيجابية من العاملين والعملاء يمكن أن تؤدي إلى إثارة دورة من النجاح – ذلك أنه كلما يتحسن أداء القائد، يتحسن أداء الآخرين والعكس صحيح. قد تتولد لدى القادة الذين يفقدون الاتجاه الســليم الغلظة والفظاظة والتهور، مما يؤدي

إلى دورة سـيئة – حيث يؤثر القائد والمنظمة بعضهم في بعض تأثيراً سلبياً يؤدي إلى المزيد من الفشل.

يصـف هذا الفصل التجربة الداخلية للقيادة فـي أفضل أحوالها. بصفة خاصة، نحن نسعى لعرض تجربة القيادة في المنظمات المتسقة. لقد بدأنا هذا الكتاب بقولنا إن المنظمات المتسـقة تسـتخرج أفضل ما في الناس وأفضل ما في قادتها. في هذا الفصل، نسعى لوصف ما هو هذا الأفضل.

هناك قسـمان. في القسـم الأول، نصف ثلاثة أسـاليب يمكن للقادة من خلالها تجربة أنفسهم: في العمل اليومي، بالطريقة الواقعية، وبالمتابعة الجادة لهدف عاجل، وفـي المتابعة أو الإصرار المقصـود لتحقيق الانتصار وهو ما قـد يُطلق عليه البعض مسمى الإستراتيجية. هذه هي الخطوط العريضة للتصنيفات وأكثرية القادة يجمعون بينها بنسـب مختلفة. القسـم الثاني يصف تجربة القيادة في شكلها الأمثل، ووصف الشكل العام للتجربة المثالية كتدفق «طبقاً لما يراه Mihaly Csikszentmihlyi 1990» بالرغم من أن وصفنا شـامل جداً بما يجعله لا ينطبـق تماماً على قائد بعينه إلا أننا نعتقد أنه أقرب ما يمكن لرصد التجربة الداخلية للقادة في المنظمات المتسقة.

تنوع الخبرات الفعالة للقيادة:

يفقد هذا الكتاب كثيراً من مغزاه إذا قلنا إن هناك نوعاً واحداً من تجارب القيادة، بعدما أشـرنا إلـى أهمية التنوع بقدر كبير. فنحن لا نقـول بذلك. ونحن نركز على التجربة العامة للقادة الناجحين. إذ تظهر بصفة مسـتمرة في البحوث التي قمنا بها ثلاثة أنواع من التجارب على السطح.

أ-القيادة اليومية الحقيقية:

يصاب معظم الناس بالحيرة عندما نطلب منهم وصف تجاربهم القيادية. يتساءلون: «هل تعني ماذا أفعل» ثم لا يقدمون شـيئاً مفيداً. هؤلاء الناس الذين يسـعون للنجاح يحثون ويدفعون من يحاورهم إلى تقديم أسـئلة أكثر تفصيلاً كي يمكنهم الإجابة عنها على نحو أفضل. كانت إجاباتهم، بغض النظر عن أنّها ليست كافية، تمثل مجالاً مهماً من تجارب القيادة. إنهم لا يتخيلون أنفسـهم قادة، بمعنى أنهم لا يسـتطيعون تحديد ماهية الأحاسيس التي يشعرون بها في أثناء عملية القيادة ووضعها في إطار تجربتهم القيادية.

قـــال كثيرون منهم، إن لم تكـــن الأغلبية، إنهم لم يحاولوا مطلقـــاً أن يكونوا قادة، وإنهـــم ما زالوا كذلك. تقول جيري مارتينســـون، مديرة جمعية الأخوات الكبار بولاية ماساشوســـتس: «لقد أصبحت قائدة لأننى رفعت يدي ... لم أقرر أن أكون قائدة ... لقد رفعت يدي وتم اختياري».

هناك أقلية لا بأس بها من القادة، حتى بعد أن أمضوا سنوات في مناصب قيادية، يشـــعرون بالدهشة لوجودهم في هذه المناصب. يتذكر بيتر كاروف المؤسس والرئيس الســـابق لمنظمة «المبـــادرة الخيريـــة» philanthropic Initiative تجربة قيادية مبكرة مازالـــت تحتفـــظ بأصالتها وموثوقيتها بعد مرور ٤٠ ســـنة حيث يقـــول «المرة الأولى التـــي أدركت فيهـــا أنني أقوم بدور قيـــادي - وكان ذلك مفاجـــأة ضخمة لي - كانت في روكســـبري بعد وفاة مارتن لوثر كنـــج. هذه الفترة تمثل مرحلة من مراحل حياتي كنـــت أجمع الأموال من أجل حركة العدالة الاجتماعيـــة وإنصاف الزنوج، كنت أذهب للنـــاس في مطابخهم لأجمـــع التبرعات ... ثم تبين لي أنني كنـــت أقود المجموعة ... هذا ما حدث وقد كان مفاجأة لي ... لقد شـــعرت أنني لست مستعداً». كاروف ليس الوحيد الذي شعر بذلك، كثيرون من القادة يتذكرون لحظات شبيهة.

عندما تعرضوا لضغوط من أجل تولي أدوارٍ قيادية كانوا يقولون إنهم أناس عاديون لديهم إحســـاس كبير بالواجب والكفـــاءة. ذلك هو فحوى تجربتهم الذاتية المتمثل في عبارة: «إنني أشـــعر أن هنـــاك أمراً يجب القيام به وأقوم بفعلـــه. لا أرى الكثير من الأهمية في ذلك. لقد كنت أعمل على هذا النحو دائماً. وأشعر بالدهشة عندما أرى الآخرين لا يفعلون ذلك».

هؤلاء القادة الذين يقومون بالقيادة اليومية لديهم شـــعور ضخم بالواجب. نســـبة النســـاء فيهم أكثر كثيراً من المتوقع. في ثقافتنا أن نماذج القيادة هي للرجال أساساً، أما القادة من النســـاء فغالباً ما يظهرن عندما يكـــون هناك فراغ تصوري، وكما يقال دائماً يقمن ببناء أنفسهن من لاشيء. الإحساس العميق بالواجب ينبعث من المجالات التقليدية لنشـــأتهن. فلقد تربى نســـاء كثيرات على ضرورة الاهتمام بالأشياء؛ الناس والمواقف. لقد شـــاهدن أمهاتهن يقمن بذلك. امتداد هذا الســـلوك إلى المنظمات لا يمثل شـــيئاً كبيراً لهنَّ. عندما يفعلن ما يجـــب عمله مراراً وتكراراً وبكفاءة فإنهن في النهاية يجدن أنفسهن في مواقع القيادة التي نادراً ما كن يفكرن فيها. عندما يحدث ذلك وعندما يشعرن بتفوقهن وكفاءتهن، قد يشعرن بالفخر ولكن بالعصبية أيضاً. قد يوجه إليهنَّ النقد بأنهن يشـــغلن أدواراً ليست مناســـبة لهنَّ وقد يحاول آخرون انتزاع هذه الأدوار منهن. لذلك فمن الأسلم العودة إلى الواقع.

بالنسبة للبعض، تولي القيادة ممكن أن يكون أمراً أقل من عادي. يمكن أن يمثل خطوة للوراء. فكر في الأطباء، والمحامين، والمهندسين والكثير غيرهم ممن يطورون مهاراتهم الفنية ويؤسسون علاقات قوية مع مرضاهم وعملائهم ويشعرون أنهم في المكان الصحيح من عالمهم. غالباً ما تؤدي الموهبة والعمل الجاد إلى النجاح، والنجاح يستدعي التقدير، والتقدير يستحضر فرصاً للترقي. ولكن هذا الترقي لا يحدث إلا في عيون المراقبين. كثيرون ممن يجيدون العزف المنفرد، وإن كانت مهاراتهم أو تدريبهم أو مزاجهم العام لا يجعلهم يسعون للإدارة أو القيادة، قد يتولون القيادة عندما يطلب منهم ذلك، وعندما يقال لهم إن هناك مزيداً من القيمة يمكنهم إضافتها إلى المنظمة أو المهنة أو عندما يكون ذلك هو الطريق الوحيد المتاح للمزيد من التقدير. قد يجد البعض منهم أن مهارات القيادة كانت كامنة لديه عندما يتولى أدواراً قيادية وقد لا يكون الأمر كذلك للآخرين.

آلان شابيرو، الذي كان يعشق التدريس للأطفال، يعكس تجربة كثيرين ممن يحبون الأعمال التي يقومون بها. في المدرسة النهارية العلاجية للأطفال، برزت الحاجة لقيادته. كانت نانسي فولر المديرة الإداري للمدرسة في ذلك الوقت حاملاً وقريباً ستكون في إجازة وضع. كان شابيرو يكره فكرة ترك التدريس لأنّه كان يحب هذا العمل ويحب وجوده مع الأطفال. كان يشعر بالكراهية للقادة، الذين كانوا يرتبطون في نظره بالأتوقراطية وإساءة استخدام السلطة – كيف يستطيع، وهو في كامل وعيه أن يصير واحداً منهم؟ لذلك كان عازفاً عن شغل هذه الوظيفة وأظهر غضبه وتصوره عن القيادة البيروقراطية. لكن كما يقول، لقد تطلب الأمر منهم تسع سنوات لتأسيس هذه المدرسة، تسع سنوات من الحدب والعناية والاهتمام، لذلك لا يمكنه أن يسمح لدخيل لا يعرف ولا يؤمن برسالة هذه المدرسة، بتولي قيادتها. يقول شابيرو: «لا يمكنني أن أرى الناس يقوضونها». وهكذا قبل تولى القيادة وعلى الفور تبين أنه الشخص المناسب تماما لذلك لأنه استمر في عمل ما كان يعمله في الفصول. كان ينصت للناس ويحوز على أفئدتهم ويعلمهم. ومما يثير الدهشة أن ذلك الأمر «لم يكن بالشيء الكبير».

عندما سئل عن مشاعره، بالنسبة للقيادة، أصيب شابيرو بالارتباك وبعض الاستياء. كان يريد أن يأتي بإجابة جيدة ولكنه لم يستطع. قال إنه بذل أقصى ما في وسعه وحقق ما حققه من إنجازات. تحدث عن حث الآخرين على بذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق هذه الإنجازات. كانت مشاعره جيدة. لكن عندما سئل عما يعني

بـ «جيدة» قال: «أن نقوم بما يفترض القيام به». لقد حدد هذه المشـــاعر بالتناغم مع العمل وتنفيذ ما يفترض تنفيذه.

هنـــاك طريقة أخرى يتـــم فيها الارتقاء بجودة القيادة اليوميـــة. تمثل القيادة هنا نظاماً صارماً: تنفيذ الأمور على الوجه الصحيح، مع رفض الكسل والتراخي والتطلع إلى أرقى مســـتويات التنفيذ، وتكرار ذلك مراراً حتى الوصول إلى تنفيذه على أفضل نحو ممكن. يطلق على ذلك «طقوس» القيادة. يصف Csikszentmihlyi هذه الحالة بأنها «تستهدف التوصل آلياً إلى المستوى النهائي للجودة عندما يكون الهدف من العمل هو التنفيذ على أفضل نحو ممكن وليس هناك أهداف أخرى».

ويصور أحـــد المذاهب الدينية ذهنية هؤلاء القادة الذيـــن يضطلعون بمهام الإدارة بشـــكل يومي. وبدلاً من الســـعي نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى من شهرة أو أضواء، يطلب أنصار هذا المذهب توجيه أقصى عناية لكل ما تقوم به من أعمال. كما أن فكرة تشـــارلوت بيك (Charlotte Beck, 1989) عن الممارســـة اليومية لهذا المذهب ليست بعيدة عما تقوم به جيرى مارتينسون في ممارسة القيادة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المذهـــب ليس الوحيد الداعي لذلك. فيقال إن ميمونديس Maimonides فيلســـوف القرون الوســـطى قد تخلـــى تقريباً في أواخر أيامه عن شـــعائره العقدية، واتجه في ممارســـاته الطبية إلى محاولة فعل الخير كهدف بحد ذاته على نحو محدود. ويذكر أيضاً أن فيلســـوف القرن العشـــرين إبراهام هيشـــل Abraham Heschel الذي كان رفيق درب مارتن لوثر كنج Martin Luther King في المســـيرات المطالبة بالحرية في الجنوب اعتنق مذهباً يحث على العمل الصالح Charity، من أجل «تغيير العالم».

بســـاطة هذه النماذج الثلاثة تتمثل في: عيش الحياة، القيام بعمل واحد في نفس الوقت، الاتساق مع المبادئ الأخلاقية الداعية إلى الخير ووضوح ذلك في الممارسة – وهي تمثل إلى حد كبير تجربة القيادة اليومية.

ب - الهدف المحـترق:

هنـــاك أناس يركزون على تحقيق أهداف معينة إلى حد كبير حيث لا توجد تجربة أو خبرة يمكن أن يقلقوا عليها مسمى القيادة. إنهم لا يدركون حقيقة ذواتهم. بمعنى أنهـــم لاينظرون إلى ذواتهم باعتبارهم قـــادة. إنهم يدركون فقط ما إذا كانوا يحققون أهدافهـــم أو لا يحققونها. ســـوزن بارتلي المديرة التنفيـــذي لصندوق ائتمان الأطفال بولاية ماساشوســـتس، هي من هؤلاء الناس. إنها تتمتـــع بعاطفة قوية ومقدرة عالية

علـى تنفيذ أهدافها بسـرعة. في الواقع قـد لا تكفي كلمـة العاطفة لوصف مدى ارتباطها بمعانـاة الآخرين، خصوصـاً الأطفال. تقول سـوزن «لا يمكنني أن أخفي الألم ... لا يمكنني تحمل الآلام التي يشـعر بها الآخرون». ليست لديها حدود، وآلام الآخرين بالنسـبة لها تعتبر «غيـر مقبولة. تتفجر طاقاتها الرهيبة بشـكل عضوي. «يجب أن أفعل شيئاً ما حيال الأمر». مساعدة الآخرين في التغلب على آلامهم يخفف من آلامها. كل شـيء يؤدي إلى تطوير البرامج، وزيادة الضغوط السياسـية، وتضامن المنظمات التي ترعى أبحاث الإسـاءة الجنسية للأطفال - يمثل جهداً لتخفيف الآلام، آلامهم وآلامها. إناس مثل سـوزن بارتلي، جيري مارتينسون يتولون القيادة لأنَّهم لابد أن يفعلوا ذلك، لأنهم لا يستطيعون أن يتركوا الأمور كما هي؛ إذ يجعلهم ذلك يشعرون بالألم والتقصير. هذا شـأن شـخصي بالنسـبة لهم. إنهم يبادرون بتحديد المسـار والناس يتبعونهم. إنهم لا يحاولون القيادة. إنهم يحثون الآخرين لأنهم لا يسـتطيعون تصور أن الآخرين لا يشـعرون بنفس الآلام التي يشـعرون بها. إنهم يعتقدون أنَّ من المنطقي جداً أن يفعل الآخرون مثلهم - ما الذى يسـتطيعه الإنسان غير ذلك؟ إنهم لا يستطيعون تصور أن الآخرين يتبعونهم - الآخرون يدافعون عن قضية لابد من الدفاع عنها. ليندالين كاكادليس، في شـارلوت بولاية كارولينا الشـمالية، من هؤلاء القادة. هـؤلاء الذين انضموا إليها للعمل لصالح الأطفال الفقراء فعلوا ذلك لأنهم يثقون بها، ولكنها لم تشعر بذلك كتجربة قيادة. كانت تشعر بأنَّ ذلك اتساق في نضال مشترك. فقـط هي تدرك أنها تقوم بالعمل الصائب وتسـاعد الآخرين على القيام به - وليس هناك قيادة.

جـ -القيادة المتعمدة:

بعض القادة - وشـيلامور واحدة منهم - يدركون تمامـا أنهم يقودون منظماتهم. إنهم يفكرون ملياً في أهدافهم ويتدربون على المحادثات التي سـيجرونها مع أصحاب الشأن قبل الاتصال بهم. في أقصى حالاتها، تصير هذه الميول براعة إدارية، وعندما تكون معتدلة، فإنها تصير براعة إسـتراتيجية. باعتبارهم قادة معتمدين أو أشخاصاً يريـدون القيادة فإنهم يركـزون على مهامهم بوعي شـديد، وتجربتهم القيادية تتميز بالتركيز العالي، تماماً مثل تركيز العلماء ولاعبي الشطرنج. عندما تسير الأمور على ما يرام، فإنهم قد لا يدركون أي شيء سوى الهدف الذي يركزون عليه. خلال لحظات التركيز هذه يضيق العالم ويتوقف الوقت.

في مثل هذه الأوقات يشبه هؤلاء القادة العداثين المتسابقين «في المضمار». عندما يكون الناس «في المضمار» لا يمكن أن يحدث خطأ. تكون السلال كبيرة ومتسعة مثل المحيطات. إنك تشعر وتعتقد، بأنه يمكنك أن تعدو على نحو أسرع، وأن تقفز إلى ارتفاعات أعلى، وأن تُواصل على نحو يفوق المتنافسين. في شأن القادة، كل ما تقوله أو تفعله يؤدي إلى انضمام أناس آخرين بل تحفيزهم واستخراج أفضل ما فيهم أو يجعلهم يتضامنون ويتناسون خلافاتهم. حتى القرارات التي كانت صعبة والتي سببت الآلام، وتلك التي جعلتك في قلق دائم، صارت الآن أكثر سهولة. لقد صرت الآن أكثر وضوحاً وتحديداً، وجرأة. تصف شيلامور أوقاتاً كهذه والسعادة التي كانت تشعر بها في نهاية اجتماع مؤثر عندما تجد أنَّ إستراتيجيتها قد نجحت. لكن مور مدركة لما تفعله على عكس البعض. لديها خبرة الانغماس بالكامل داخلياً مع موظفيها وكذلك خارجياً، كما لو كانت تشاهد تدخلاتها في فيلم سينمائي. إنها تعمل وهي واعية وغير واعية في نفس الوقت – وتثق تماماً في حدسها. في النهاية، عندما تنجح الأمور، فإنها تحدث نفسها قائلة «لقد كنت جيدة».

التدفق:

على مدى يزيد على ثلاثين سنة، كان ميهالي كسيكزنتميهالي، أحد القادة في حركة «علم النفس الإيجابي»، يدرس الناس الذين يحبون ما يعملونه والذين كان حافزهم في العمل هو السعادة التي يجدونها في القيام به والذين يبدو عليهم أنهم يدركون كيف يعيشون حياتهم. النتائج التي توصل إليها تشير إلى أن هناك حالة عقلية إيجابية عامة – يسميها تجربة «التدفق» – وهي تشبه أن يحملك التيار المتدفق في نهر، بدون أن تبذل أي مجهود وبدون أي تحكم وبشكل عفوي حتى إذا كان السياق به كثير من العقبات أو المخاطر. نشرت هذه البحوث في كتابه المشهور: التدفق: دراسة نفسية للتجربة المثلى. بالنسبة لنا يصف هذا الكتاب الكثير من التجارب والمشاعر الداخلية للقادة عندما يتحقق الاتساق بينهم وبين منظماتهم.

يصف ميهالي (١٩٩٠، ص٧١) الشروط المؤدية لتجربة التدفق، أو التجربة المثلى، مرة أخرى ويؤيدها بالكثير من الأبحاث.

١- الشعور بأنَّ مهارات الشخص كافية للاضطلاع بالتحديات التي تواجهه.

٢- نظام تنفيذ يمكنه قياس مدى تحقيق الأهداف والالتزام بالقواعد ويعطي إشارات واضحة عن مدى جودة أداء الشخص.

٣- التركيز الشديد الذي لا يترك مجالاً للتفكير في آي مجالات غير معنية، أو للقلق حيال المشاكل. يختفي الإحساس بالذات ويتبدد الإحساس بالوقت.

٤- الأعمال التي تُنتج مثل هذه التجارب تؤدي إلى شعور قوي بالرضا لذلك فإن الجميع يرغبون في القيام بها، بدون الاهتمام بما سيحصلون عليه مقابل ذلك، حتى إذا كانت صعبة أو خطيرة.

في وصفة التجربة المثلى، يطور «ميهالي» عدداً من الموضوعات التي نعتقد أنه يمكن تطبيقها على تجربة القيادة.

الشعور بالإجادة (السيطرة):

كما رأينا، يتولد في بعض الأحيان شعور لدى القادة بأنهم يلعبون لعبتهم المفضلة أو يعملون في مجالاتهم الأثيرة، هذا الشعور يجعلهم يحسون بأنهم يسيطرون على الأمور مهما كانت العقبات الموضوعة أمامهم. يسمى ميهالي ذلك «الشعور بالإجادة – السيطرة «وهو تعبير غير متداول ولكنه قريب من وصف التجربة. يقول ميهالي «بالرغم من أننا جميعاً نمر بأوقات نشعر فيها أن هناك قوى مجهولة تدفعنا، إلا أنَّ هناك أوقاتاً نشعر فيها أننا نمتلك السيطرة على أعمالنا وعلى مصائرنا». .(Csikszentmihalyi, 1990, p. 3)

شعر بيتركاروف بهذا الشعور عندما انتقل من شركته التي تعمل في مجال التأمين، وخلال عمله بها خصص الكثير من الوقت للأعمال الاجتماعية، إلى عمل بدوام كامل في مجال العدالة الاجتماعية والعمل الخيري. قام بتأسيس «المبادرة الخيرية». يقول بيتر «كنت أعطي الشركة ٥٠ في المائة من وقتي، لكن المبادرة الخيرية تستهلك ١١٠ في المائة من وقتي. ويواصل قائلاً «كان هناك اتساق هائل بين مهاراتي وما كنت شغوفاً به». كان هناك أوقاتٌ صارت فيها المنظمة بأكملها متسقة على هذا النحو وكانت قادرة على مساعدة العملاء في اختيار أهدافهم. «عندما حدث ذلك وصار الكثير من الناس يفعلونه كان الأمر مذهلاً».

جوش إلكين، المدير التنفيذي لمنظمة «الشراكة من أجل التميز في التعليم اليهودي»، وهي منظمة وحركة قومية في نفس الوقت، يتحدث عن الإتقان والسيطرة قائلاً: «عندما يسير العمل جيداً، يكون شعورنا جيداً وإيجابياً للغاية ... لقد آتى العمل الشاق بثماره. لدي شعور جيد بالاستخدام الأفضل للموارد البشرية». لقد تبين له كيف يجد معاونين. عندما ساعد الآخرين على بذل أقصى جهودهم في العمل، كان إلكين يشعر

بأنَّه يكتسب المزيد من القوة. إنَّه - لا يأمل فقط - وإنما يعتقد أنَّ بإمكانه تحقيق الإنجاز التالي ثم الذي يليه. إنه يشعر بقدر هائل من التفاؤل بشأن قدراته وبشأن مهمته. سوف يحقق هذه المهمة هو ومنظمته.

ما يمكن عمله ينبغي عمله:

في بعض الأوقات تكون إمكانية الإنجاز أو إجادته كافية وحدها تقريباً. يتحدث بعض القادة عن أنَّ الأمر لا يقتصر على إدراك ما يجب عمله وإنما يمتد إلى ما يمكن عمله أيضاً. يسمون ذلك الإحساس بالإمكانية، حاسة ثانية، أو الإحساس بما هو وشيك. على سبيل المثال، يقول بيتر كاروف إنَّ أحد الأشياء التي تميز قيادته على أفضل نحو قد يكون نوعية هذه القيادة. إنها «تقوده». «كان هناك دائماً شعور غريزي بما يمكن عمله. وكنت دائماً أشعر أنني منجذب لفعل ذلك». غالباً، يمكنه صياغة الهدف نفسه وليس وسيلة تحقيقه وتسليم مهمة التنفيذ للآخرين. عندما يقوم الآخرون بالتنفيذ، فإنَّه يصاب بالدهشة والسرور كما يقول. لكن في المرة التالية، تتكرر العملية وتزداد ثقته في إحساسه الغريزي، حتى بدون وجود صورة واضحة عما يتخيله ممكناً.

على الدرجة نفسها من الأهمية، يثق موظفوه في إحساسه الغريزي. يروي بيتر قصصاً عن آخرين تلقفوا أفكاره الأولية وحولوها بعد بضعة شهور إلى مشاريع مكتملة. أنَّه ليس واثقاً من أنَّهم يرون التفاصيل بشكل أوضح مما يراها هو، ولكنه من المرجح إنهم يثقون فيه وفي نظرته المستقبلية. هذه الثقة غير المشروطة في رؤيته الأولية وإمكانية تحقيقها هي الرابطة بينه وبين المنظمة، وهي أساس قيادته، وتمثل شكلاً من الاتساق يؤدي إلى تحقيق إنجازات تفوق ما نعتقده ممكناً.

الإدراك:

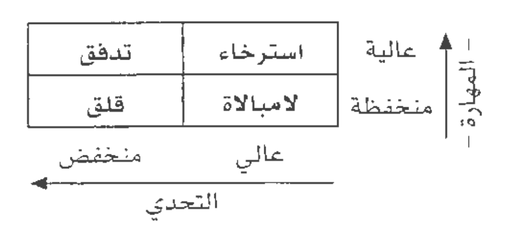
الاتساق فعل واعٍ وليس إيقاعاً يغشى المنظمات. يحدد كسيكزنتميهالي (١٩٩٠، ص٢٦) الإدراك بهذه الطَّريقة: «تقع أحداث واعية محددة (أحاسيس، ومشاعر، وأفكار، ونوايا) ويمكننا توجيه مسارها». الإدراك يتجاوز القدرة على توجيه الطاقات العقلية، لأنه يتضمن القدرة على ملاحظة المرء نفسه وهو يفعل ذلك. يقوم الشخص بالفعل والمراقبة في نفس الوقت. إنها تجربة شائعة لدى الرياضيين الناجحين. في الليلة التالية للمباراة، وبينما يراجعون حركاتهم، يمكنهم مشاهدة أنفسهم كمراقبين خارجيين

كما لو كانوا يشـاهدون فيلماً سينمائياً. هذا ما تصفه شيلامور عندما تناور بالناس والمواقف لتلبية الاحتياجات الإسـتراتيجية لكاساماربنا. تصف سوزن بارتلي تجارب مشابهة عند خوضها الصراعات التشريعية للحفاظ على صندوق ائتمان الأطفال.

بذل المرء لأقصى ما في وسعه:

طبقـاً لكسـيكزنتميهالي (١٩٩٠، ص٣) «تأتي أفضل اللحظـات عادة عندما يبلغ جسـد المرء أو عقله أقصى حدوده طواعية في محاولة لتحقيق إنجاز صعب أو ثمين. لذلك فإن التجربة المثلى هي شئ يمكننا إحداثه».

كتـب كسـيكزنتميهالي (٢٠٠. ص٣٩١) فـي موضع آخر قائلاً أنـه في الفعاليات الداعمة للتدفق «هناك نسـبة متساوية ١:١ بين التحديات والمهارات». عندما تختفي هذه النسـبة، تحدث حالات من الاسترخاء، واللامبالاة أو القلق. لذلك «عندما يكون المرء عند مسـتواه العادي المتوسط أو فوق ذلك المستوى من التحديات والمهارات، فإنَّ الحالة المثلى للتدفق تكون حاضرة»



خلال مسار بحثنا ومن أجل آن نعكس سنوات من الخبرة، فُوجئنا بأنه عندما يتسق القادة داخلياً وخارجياً لا يكون هناك حديث عن الإجازات (الاسترخاء) أو الملل وعدم الاهتمـام (اللامبالاه) أو الخوف (القلق). لا يوجد سـوى التطلع العالي للتدفق، ولغة التجربة الأمثل.

تتحـدث بارتلي عن المواقف التي جعلتها تصل إلى أقصـى طاقاتها – عندما كان تمويل صندوق ائتمان الأطفال مهدداً بالتوقف من قبل الحاكم «رومني» – حيث عملت بلا توقف على مدى ثلاثة أسابيع لتعبئة كل الموارد الممكنة لإعادة الحياة إلى الصندوق، وعندما عملت مع قوة العمل التي شـكلتها الولاية لبحث الإساءة للأطفال في الكنيسة الكاثوليكيـة، وقد جاء وصفه على لسـانها: كان أصعب عمل قمت به في حياتي لقد أعادني إلى مرحلة الطفولة، لقد كان علي الاسـتعانة بكل أسـلحتي عند التعامل مع

مختلف العاملين في السلك الكنسي». لم يكن ذلك جديداً عليها. رغم ذلك. لقد مرت بمواقف شبيهة بتلك المواقف من قبل وكانت تعلم آنها اذا استعانت بكل طاقاتها وتركيزها فسوف تكون لديها فرصة للربح، ومن هنا فإنَّ المزج بين المجهود والربح يتمخض عن تجربة رائعة. من يعرفونها ويعجبون بها قد يقولون أن بارتلي قد أدمنت هذا النوع من التجارب، مثلما يجد هؤلاء الذين يحبون الرياضات الخطيرة متعة في استعادة المواقف التي يشعر آخرون بانها خطيرة ومرعبة.

التعجيل في التنفيذ:

استنفار أقصى قدرات المرء يؤدي إلى حالة قوية من التركيز الذي لا يشوبه أي تشتت. في هذا الوقت، يسود الهدوء الجسم والعقل بشكل غريب. وعندما يؤدي التركيز، والمجهود، والهدوء إلى تحقيق الأهداف، تصير التجربة استثنائية. عودة مرة أخرى إلى كسيكز نتميهالي (١٩٩٠، ص٣): «في المناسبات النادرة التي شعرنا فيها بالإجادة، كان ينتابنا إحساس عميق بالبهجة والسعادة».

تصف بارتلي الأمر على هذا النحو: «إنه إحساس ملموس ... أن تدرك أنك استطعت أن تحدث تغييراً في حياة الصبية. هؤلاء الصبية الذين لن يعرفوك مطلقاً. كان لدي إحساس بالهدوء. مثل الإحساس الداخلي باليقين. «رباه لقد كنت على صواب». عندما ينجح الأمر يجتاحه شعور جارف بالرضا: «يا إلهي. لقد فعلتها. على الأقل لحظياً، أشعر أنني أستحق التهنئة وأقفز من الفرحة» وتواصل: «عندما أعطي بقدر ما آخذ من الحياة فإنَّ ذلك يجعلني في حالة نفسية وجسدية رائعة. إنه إحساس جميل».

الإحساس بالتنظيم الداخلي:

«افتقاد التنظيم الداخلي هو الحالة الشخصية التي يسميها البعض بالقلق أو الفزع الوجودي» كما يقول كسيكزنتميهالي (١٩٩٠. ص١٢). «إنه في الأساس خوف من الوجود. شعور بأنه لا معنى للحياة وأنه لا معنى للاستمرار في هذا الوجود». بالنسبة لكثيرين. تنبع معاناه القيادة من الغضب تجاه الفوضى السائدة والانعزال. يصف آلان شابيرو إحباطاته خلال المراحل المبكرة لعمله في «هيد ستارت». كانت الثقافة الفوضوية الاستبدادية «تقودني إلى الجنون». يواصل قائلاً: «لقد كنت آشعر أنه يمكنني أن أموت أو أن أقتل شخصاً ما إذا استمر هذا الحال. كان من الضروري آن أفعل شيئاً ما بخصوص الموقف».

من ناحيـــة أخرى يقول كســيكزنتميهالي (١٩٩٠، ص١٦): «الحالة المثلى للتجربة الداخليــة هي حالة يوجد فيها تنظيم إدراكي داخلـي». الكفاح ضد القلق والفوضى يجبر الناس على التصرف حيال ذلك – وهي تجربة خارجية تؤدي إلى الراحة الداخلية واستعادة التنظيم الداخلي».

عندمـا يتحدث عن ثـورة قام بها معلم لإصلاح برامج منظمة «هيد ســتارت» في بداية الســبعينيات يقول شـــابيرو إنهم كانوا يخططون ويعملون مراراً وتكراراً – كان الأمر مثيراً وباعثاً للحيوية – حتى أتموا مهمتهم. «حينئذ كان البرنامج متسقاً. لقد تولد لدينا شعور بالتوازن. إنه شعور رائع، ينتابك شعور بالهدوء الشديد، ولكنه أيضاً لا يشــبه أي شعور آخر. يبدو الهدف أقل أهمية من العملية والعلاقات ومن تضامننا جميعاً في العمل».

الاصطفاء للدعوة:

في لحظات خاصة، يتحدث القادة عن عملهم كدعوة أو اصطفاء للدعوة بما يقترب كثيراً من مفهومها الديني. إنَّه ليس شــيئاً يمكنهم اختياره كلياً. إنه يبدو كما لو كان تم اصطفاؤهــم للدعوة. فكرة الاصطفاء هذه لهــا جذور عميقة في التقاليد الدينية الغربية يلخصها إبراهام هشل (١٩٩٥م) بقوله «يبحث الله عن الرجال». يسمع هؤلاء القــادة النداء. في الواقع، يعرف البعض قيادتهم تعريفاً دقيقاً على هذا النحو: إنهم يســمعون النداء للخدمة على نحو أكثر وضوحاً من الآخرين. إنهم ليســوا استثنائيين وليســوا أكثر موهبة من الآخرين ولكنهم أكثر تركيزاً ولديهم دوافع أقوى، ولا يمكنهم التقاعس عندما يسمعون النداء. يجب أن يقوموا بتنفيذ أعمالهم. لديهم قضية عادلة إذا لم يقوموا بهذا العمل، فإنَّهم لا يستطيعون تحقيق الوفاق مع أنفسهم.

تقول ســوزن بارتلي: «إذا كان لديك هدف وحققت تقدماً نحو إنجازه، فإنك تشعر بأن الطريق الذي تســير فيه هو الطريق الصحيح ... وبأنك شــخص صالح ... يرجع ذلك إلى نشــأتي الدينية ... نحن نهتم بالعمل لصالح الآخرين ... هذه هي اللحظات الســحرية ... لقد كنت جزءاً من شيء ما أحدث تغييراً في حياة الناس نحو الأفضل. هذه هدية لي. هذه الهدية تعزز مواقفي وتعيد شحن طاقاتي».

يردد جوش إلكين نفس مشــاعر ســوزن بارتلي: «عندما تظهر النتائج بعد العمل الشــاق، وعندما نستطيع أن نرى تأثير أعمالنا وعندما نشعر بالكفاءة في قدرتنا على حل المشاكل. يمكنني أن أتنحى، وذلك يشعرني بالكثير من تحقيق الذات». إنَّه يشعر

بتحقيق ذاته شـــخصاً وقائداً وعضــواً في مجموعة. إنهم في هـــذه اللحظة يكونون بمثابة رجل واحد، نفس الرجل.

بهذه الروح ينال قادة المنظمات غير الربحية إعجاب الآخرين، الموظفين والمؤسسين. إنَّهم يفعلون ذلك بدون ضغوط كما لو كانوا يتقاســمون هدية. إنَّهم يشـــعرون بالعمل، والقـــدرة على قضاء كل يوم في خدمة شـــيء مـــا يؤمنون به إيمانـــاً عميقاً ويعتبرون ذلـــك هديـــة لهم، ولا يمكنهم تصور أن الآخرين - على الأقـــل هؤلاء الذين لديهم قيم ومشاعر - يشـــعرون بخلاف ذلك. لذلك فإن اختيار وتحفيز الآخرين يكون استجابة لهذا النداء أو الدعوة.

ثقة الشخص بذاته:

عندمـــا يكونون في أفضل أحوالهم، عندما يتســقون مع أهـــداف منظماتهم، يثق القادة في أنفســـهم ضمنياً. يقول بيتر كاروف: «أشعر أنني في أفضل حالاتي كقائد عندما يتحمل الناس من حولي المســئولية ويرتفع مستوى أدائهم. لم أدرك ذلك حتى تخليـــت عن قيادة المنظمة. لقـــد أخبروني عن إعجابهم الكبيـــر بالطريقة التي كنت أحفزهم بها، رغم أنني لم أشـــعر بذلك. القائد يشبه المؤلف أو المخرج الفني. يتمتع القادة بإحساس جيد بشأن الأمور الجدية التي يتمخض عنها نتائج ممتازة. إنه يدرك متـــى تكون الأمور التي يتداولها قويـــة بالفعل. إنه يردد عبارات من قبيل أنا أعرف.. أنا أشـــعر بها تماماً.. إنها شـــيء غريزي ... إنها اللحظة التي أشـــعر فيها بالثقة في نفسـي».

تضرب الثقة بجذورهـــا العميقة إلى مدى يتجاوز الوعي بها ولا يمكن التعبير عنه لدرجة أن القادة أنفســـهم يذهلون من مدى ثقتهم ومدى صلابتهم. بعد لحظات مثل هذه، فإن القادة قد يشعرون بخوف مفاجئ كما لو كانوا يفيقون من حالة إغماء.

التخلص من الفوضى:

عموماً، الإدراك والنظام يعتبران من المنجزات، حيث ينتقل الناس من مرحلة الفوضى إلى مرحلة النظام. طبقاً لكســيكزنتميهالي (١٩٩٠، ص٣٧): «عندما تؤدي المعلومات إلـــى توقف الإدراك عـــن طريق تهديد أهدافه، توجد حالة مـــن الفوضى الداخلية أو عدم الاســـتقرار النفســـي، وهي نوع من افتقاد التنظيم الذاتـــي الذي يؤدي إلى عدم الفعالية». (Csikszentmihalyi, 1990, P. 37)

هذا هو المكافئ النفسي لعدم الاتساق. يتواجد شيء ما في البيئة المحيطة بنا يؤدي إلى إعاقة أساليب تفكيرنا وسلوكنا ومشاعرنا. ثم نبدأ الكفاح للتوصل إلى اتساق داخلي جديد. وفي الواقع، لا يمكننا الاستقرار حتى نتوصل إلى ذلك. في حالة القادة، لا يتحقق الاستقرار قبل التوصل إلى اتساق منظماتهم. يعتمد اتساقهم الداخلي على الاتساق الخارجي، أو اتساق المنظمة، بعدة طرق. وذلك هو الأمر الذي يميز القادة من عدة نواح باعتبارهم قادة.

«عندما تكون المعلومات المنسابة إلى الإدراك متوافقة مع الأهداف، تتدفق الطاقة النفسية بسلاسة» (Csikszentmihalyi, 1990, P. 37). تحدث إلينا القادة الذين أتصل بهم عن الإحساس بالاتساق الداخلي - عندما يكون كل شيء في المكان المناسب مثلما يشعر الرياضي عندما يتحقق التوافق العضلي العصبي في كل أعضاء جسمه ويتناغم أداؤه. كما ذكروا كذلك أنَّ الاتساق الداخلي يمثل جزءاً من الاتساق الخارجي. ينسجم الآخرون - الموظفون والعملاء - على الأقل لحظياً، مع هذا الأداء. يبدو الأمر كما لو كانت جهود الجميع تصب في نفس الاتجاه.

بدأ الآن شابيرو يجتمع مع أحد الأصدقاء، لوضع خطة لإصلاح الأحوال السائدة، وإعادة صياغة برنامج المنظمة - هيد ستارت - بطريقة تخدم مصالح الأطفال وعائلاتهم. كلما توغل في التخطيط وكلما انضم إليه كثير من الناس، ازداد شعوره بالهدوء. كان هناك شعور بالاتساق الداخلي والرضا النفسي. ذلك كما يقول، هو أقرب تعريف لتجربة القيادة.

الانغماس:

خلال تجربة التدفق، يكون القادة منغمسين تماماً، ومخلصين في جهودهم ومركزين على أهدافهم. هذه الفترات تكون على النقيض من فترات أخرى لا ينغمسون فيها بكامل انتباههم وقدراتهم. يعبر بيتركاروف عن ذلك بهذه الطريقة: «كنت أعطي لعملي ٥٠٪ من مجهودي، الآن تأخذ مني منظمة المبادرة الخيرية ١١٠٪ من مجهودي. في هذه المنظمة، كان هناك اتساق رائع بين مهاراتي وشغفي بالعمل. كانت هناك أوقات تحقق فيها اتساق المنظمة بالكامل على هذا النحو ... عندما كنا نتداول أحد المواقف المعقدة لعميل ما ... بناء على قدرتنا على التعليم، نساعد في إدراك هذا الهدف. عندما يحدث ذلك، ويفعله الكثير من الناس، ينتابك الذهول من مدى سهولته وعظم تأثيره».

الارتباط:

لا تقتصر مظاهر ومشاعر الانتظام، التي تحاكي الشعور الداخلي بالانتظام، على المجال المباشر فحسب وإنما على طريقة شعور القائد بالارتباط بها. تتباين تجربة الارتباط باختلاف القادة والمنظمات.

استهلت سوزن بارتلي حديثها بمناقشة تجربة الارتباط بالعمل الشاق وقارنتها بداية بالحرب: لقد كنتم سوياً في الخنادق، تخافون من الألم، وتخشون الهزيمة، وعندما تنتصرون يشعر كل منكم بالتلاحم مع الفريق ولكن هذا التقارب لا يعبر عن المشاعر تماماً. «هناك شيء ما عن العقل الجماعي والخير الجماعي. وجود الآخرين معك يجعل للانتصار مذاقاً آخر. إنني أقارن ذلك مع الطريقة التي يشعر بها الناس أن لديهم نوعاً من التواصل الروحي».

يُعبر بيتر كاروف عن ذلك بقوله: «عندما يقوم الناس بالعمل الصحيح، فإنني أحبهم، وأشعر بفخر لا حدود له، وأفرح – حتى بشكل أكبر مما يحدث عندما يتحقق النجاح الفعلي».

علاقة النظام الداخلي والخارجي:

«هناك مواقف يمكن أن يتركز الاهتمام فيها على تحقيق الأهداف الشخصية، لأنه لا توجد حالات من الفوضى تحتاج لعلاجها، ولا مخاطر لمواجهتها. نحن نسمي هذه الحالة تدفق التجربة» (Csikszentmihalyi, 1990, P. 41) هذه الحالة تؤدي إلى الارتباط وإلى الانتظام: «التدفق يساعد على تكامل النفس لأنه في هذه الحالة من التركيز العميق، يكون الوعي عادة في حالة انتظام جيد» (كسيكزنتميهالي، ١٩٩٠، ص٤٤).

يقول القادة إنهم يشعرون بالهدوء والاتزان بشكل كبير أثناء هذه اللحظات. يبدو أنَّه لا وجود للأنشطة أو الضجيج المثير للأعصاب من حولهم. يشعرون بالطمأنينة حتى في اللحظات العصيبة من المفاوضات أو حل النزاعات. تصف سوزن بارتلي هذا الشعور بقولها: «إنه شعور حقيقي، أن تدرك أنك استطعت تحقيق التغيير لصالح الأطفال، هؤلاء الأطفال الذين لن يعرفوك أبداً. إنني أشعر بهدوء، وهو إحساس قريب من الطمأنينة الداخلية».

عندما يكون الناس في حالة تدفق، فإنهم يعيشون هذه اللحظات بكل جوارحهم. إنهم يركزون كلياً على ما يحاولون إنجازه. يفقدون الإحساس بالوقت. لا يفكرون في الإخفاقات الماضية أو في الأشياء التي يحتاجون إلى فعلها في المستقبل.

نموذج للمعنى:

يصف كسـيكزنتميهالي (١٩٩٠، ص٧) ظاهرة عامة: «يستطيع الناس ربط جميع التجارب في نموذج ذي معنى».

سـوزن بارتلـي: «أرجع إلى قيمـي الدينية ... نحـن مطالبـون بالعمل من أجل الآخرين ... لقد كنت جزءاً من شيء ما غيَّر حياة الناس للأفضل».

كانت المدرسـة العلاجية تمثل لآلان شـابيرو معنى هائلاً للتبادلية: «يؤكد رؤيتي الخاصـة عن كيف يريد الناس أن يعيشـوا حياتهم. إنـك لا تذهب للعمل فقط. إنك تذهب لتعيش حياتك فعلاً. هناك يكمن المعنى».

توكيد وإعادة توكيد الذات:

تحقيق الأهداف يعني الكثير للقادة على المستوى الشخصي، خصوصاً قادة المنظمات غير الربحية. إنَّه يجمع بين قيمهم وحاجتهم إلى الإنجاز، وغضبهم من التفرقة وعدم المساواة، ورغبتهم في هزيمة الأعداء. إنَّه يؤكد لهم الطريق الصحيح، وهو الأمر الذي تكتنفه الشـكوك في الأوقات الصعبة وأثناء المعارك المؤلمة. إنهم يستغرقون تماماً في المعركة ويشعرون بحتمية الانتصار.

عندما يحققون الانتصار يشعرون أن لحياتهم قيمة. يشعرون أنهم أناس صالحون. يمكن أن يحبوا أنفسهم. تقول بارتلي «إنَّ ذلك يجعلني أشعر بوجودي. إنه يجعلك تشعر بالرضا عن العمل الذي تقوم به، ويعزز قيمتك ويمنحك القدرة على الاستمرار ... إنَّه يجعلني أشـعر بقيمة العمل الذي كنت أقوم به ...». تنساب دموعها وهي تتحدث عن معاني هذه الإنجازات في حياتها الشـخصية، وتواصل قائلة: «إنها تلك اللحظة التي تدرك فيها أنه سـيكون هناك آلاف الأطفال الذين ستتحسـن مداركهم عندما تنالهم عناية المهتمين بالأطفال». ولأنها تحقق ذاتها بعمق مع هؤلاء الأطفال، فإن هذا العمل يمثل لها شخصياً قيمة عالية.

إعادة التحفيز:

هذه الخبرات والتجارب المهمة تساعد الناس على الصمود خلال الأوقات الصعبة، الأوقات التي يتعذر تحقيق تقدم فيها، والتي يشعر في أثنائها الناس بالضيق وتنخفض معنوياتهم، عندما تنحرف منظماتهم عن الاتساق. تقول سوزن بارتلي: «المنحة الكامنة

فـي تحقيق إنجاز كبير تعمل علـى تثبيت أقدامي وتعيد شـحذ طاقاتي للتغلب على المصاعب المنتظرة».

لاحظ قادة كثر أن النشـوة التي يشـعرون بها عند الانتصار وفي الكفاح المشترك لا تسـتمر طويلاً. ذلك يشـبه الاتسـاق كثيراً، الذي يمثل هدفاً دائمـاً وليس واقعاً مستمراً.

الاتساق الداخلي والخارجي:

نختتم هذا الفصل بنموذج مختصر لأحد القادة، بات براندز، التي شـغلت منصب رئيس عمليات منظمة «يونايتد واي» بولاية ماساشوسـتس سـابقاً، والمدير المشـارك حالياً في مؤسسـة «بار». لقد قدمناها في الفصل التاسـع. يشمل وصفها للتجربة الداخلية للقيادة جميع العناصر التي تناولناها.

عندما سـئلت عن تجربتها الداخلية فـي القيادة، قالت «بـات براندر» إنها مرت بنوعـين من التجارب. كانت إحداهما ترتبط بالإثـارة. «هناك تدفق للأدرينالين ... يـزداد ضخ الهرمونـات ... يبدو الأمر كأنك تعدو وأنك قـد تجاوزت الجزء الصعب للتو. هناك جزء سـلس منه ... وهناك أيضاً الشـعور بالنشـوة. وعندما تصل إلى هذه الحالة، تشعر أنك تريد تحقيق المزيد. تريد الاستمرار ... ليس وحدك ... تريد تقاسـم الأمر مع آخرين ... إنك متحفز وتريد تحفيز الآخرين». تقول براندز إن هذا النوع من التجارب يحمل الكثير من المتعة، وهي تسعى إليه. ولكنه يبدو مفسداً قليلاً لأنه حسبما تعترف «يقود إلى الغرور، وقد يؤدي إلى التدهور، وفي الواقع، من المحتمل أن يسبب دورة من الهبوط ومن الصعب أن تبرأ منها ومن الصعب أن تعاود مرة أخرى الصعود مع الفريق العامل معك.

النـوع الثاني مـن التجارب يبدأ، كما تقول بات براندز، بنـوع من الإدراك والوعي الشـامل. يمكنها أن تشعر أو تدرك الطريقة التي تعمل بها الأشياء من حولها. يبدو الأمر كما لو أن «النجوم قد اتسقت». في مثل هذه الأوقات يوجد «إدراك هائل بكيفية سير الأمور في تناغم وانسجام». في الواقع يبدو العالم متناغماً.

إيجاد هذا التناغم أو التواصل معه هو «مهمة القائد – أن يبلغ هذا المكان ويساعد الآخرين على بلوغه». إنها مدركة لأفعالها ولكنهم لا يشعرون تماماً بشعورها. «عندما تمثل، لا يبدو الأمر كأنك تمثل بمعزل عن الآخرين. أنت لسـت مركز الكون ... الأمر

يبدو أقرب إلى كونك تمثل باليه. قد تكون أنت نجم الباليه الأول، ولكن كل شيء يحدث لأنَّ كل شخص يؤدي دوره على المسرح». بتعبير آخر، أنت تشارك في دراما أكبر منك. هذا الأمر لا يتعلق حتى بمدى قربك من الآخرين. «ما يحدث هو أنك جزء من كيان كبير».

أنت لا تسيطر على هذه الدراما. «أنت لست المسئول في حقيقة الأمر». هناك أسلوب للقيادة عندما تكون أنت المسئول، ولكن هذا الأمر مجهد. فأنت تقوم بالجذب والدفع ولا تحصل سوى على النزر اليسير جداً. «هناك أسلوب آخر يجعلك غير مثقل» أن تعمل ما يجب أن تعمله، بتركيز شديد، وبوضوح تام، وأن تسهم في ذلك بالطريقة الصائبة أو بالطريقة الوحيدة. عندما يحدث ذلك، تكرس نفسك لذلك طوال الوقت. كل مقابلة مع شخص آخر تمثل هدية، تؤدي إلى شعور أفضل. تقول براندز: «لقد حدث لي ذلك، كان كل شيء يصب في موقعه الصحيح. لم تكن القيادة عبئاً. ولم يكن الأمر منوطاً بك. كانت كل الأمور صائبة، كما ينبغي أن تكون».

من الواضح أنَّ ذلك لا يمثل تجربة يومية. «لقد مررت بتجارب، ولكن بمجرد أنْ تتكون لديك الخبرة، يمكنك البناء عليها». تستعيد براندز ذكريات التجربة، وتقول إنّها ترجع إليها مراراً وتكراراً، من أجل نفسها ومن أجل الآخرين. «بمجرد أنْ تمر بهذه التجربة، لن تشعر بأنَّ هناك أي شيء يعادلها». يجب أنْ تكون قادراً على استعادتها بشكل منتظم. «لذلك عليك أنْ تحاول تصور ما هي الأعمال والأوضاع التي أدت إليها. على سبيل المثال، مراجعة ودراسة العمل هي طريقة لتحقيق الإدراك. إنها أفضل كثيراً من مجرد التوقف عند العمل. لذلك عليك ترك مساحة لهذه الدراسة والمراجعة في جدولك الزمني». هذه واحدة من عدة ممارسات صغيرة كما تقول براندز.

بعد ذلك تأتي الأوضاع التي تصنع الفارق. الملاءمة ضرورة قصوى. أولاً وقبل كل شيء، طبقاً لبراندز، الأوضاع يصنعها الناس. هناك «أنواع معينة من الناس يلهمون من حولهم ... إذا انخرطت مع أناس يستخدمون أساليبَ سياسية لتحقيق مصالحهم فسوف يقودونك إلى السقوط ... لا يمكنك تجنب ذلك، مهما كانت قوتك، ومهما كانت جدية محاولاتك ... ولكن إذا انخرطت مع أناس قادرين على الإحسان، فسوف يساعدونك على معرفة مجالات الخير ... وسوف يقودونك إلى الصعود». إنهم يساعدونك في استمرارية التجربة والحفاظ عليها.

المراجع:

Back, C. J(1989). Everyday Zen: Love and work. New York:Harper Collins. Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (2000). The contribution of flow to positive psychology. In J. E Gillham (Ed),The science of optimism and hope: Researsh essays in honor of Martin E. P. Seligman (pp. 387 – 395). Philadelphia: TempletonFoundation Press.

Heschel. A (1995). God in search of man: A philosophy of Judaism. New York: Farrar, Straus, and Cudahy.

المراجع

Abrahams, N. (1996, December). Negotiating power, identity, family, and community: Women>s community participation. Gender & Society, 10. 768-796.

Adams, c., & Perlmutter, F. D. (1995). Leadership in hard times: Are nonprofits well-served? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 24(3), 253-262.

Alexander, L. (1997). The civic entrepreneur: Fixing American giving. National Civic Review, 86(4), 287-290.

Alger, H. (1990). Ragged Dick or, street life in New York with the boot-blacks. New York: Signet Classics.

Antler, J. (2001). Activists and organizers: Jewish women and American politics. In L. S. Maisel & I. N. Forman (Eds.), Jews in American politics (pp. 232-249). New York: Rowman & Littlefield.

Arrien, A. (1993). The four-fold way: Walking the paths of the warrior, teacher, healer, and visionary. San Francisco: Harper San Francisco.

Ashcraft, R. F., & Yoshioka, C. F. (1997, Fall). Leadership practices of Association for Volunteer Administration members. The Journal of Volunteer Administration, 20--27.

Astin, H. S., & Leland, C. (1991). Women of influence, women of vision: A crossgenerational study of leaders and social change. San Francisco: Jossey-Bass.

Barnett, B. M. (1993). Invisible Southern black women leaders in the civil rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. Gender & Society, 7(2), 162-182.

Bass, L. (2000, March 29). African-American women pioneers: What makes them tick? Washington Informer, pp. 17-43.

Bateson, G. (1972). Steps to an ecology of mind. New York: Ballantine.

Beck, C. J. (1989). Everyday Zen: Love and work. New York: Harper Collins.

Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). Organizational transitions: Managing complex change. Reading, MA: Addison-Wesley.

Beer, M., Eisenstadt, R. A., & Spector, B. (1990). The critical path to corporate renewal. Boston: Harvard Business School Press.

Benitez, M. (2001). Hispanic women in the United States. In The American woman, 1999-2000 (pp. 133-150). New York: Norton.

Bennis, W. (1990). On becoming a leader. New York: Random House.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Berne, E. (1961). Transactional analysis in psychotherapy. New York: Grove.

Block, P. (1993). Stewardship: Choosing service over self-interest. San Francisco: Barrett-Kobler.

Blumen-Lipman, J. (1996). The connective edge: Leading in an interdependent world. San Francisco: Jossey-Bass.

Bookman, A., & Morgen, S. (Eds.). (1988). Women and the politics of empowerment. Philadelphia: Temple University Press.

Bowen, W. G. (1994). Inside the boardroom: Governance by directors and trustees. New York: Wiley.

Bowen, W. G. (1994, September-October). When a business leader joins a nonprofit board. Harvard Business Review, 72(5), 38-44.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Burke, W. (1992). Organization development: A process of learning and changing.

Reading, MA: Addison- Wesley.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Burroughs, T. (1994, January). Ida B. Wells: A founder who never knew her place. The Crisis, 101(1), 43.

Cannon, K. G. (1985). The emergence of black feminist consciousness. In L. M. Russell (Ed.), Feminist interpretation of the Bible (pp. 30-40). Philadelphia: Westminster.

Champoux, J. E. (1997). Leadership and the self-renewing organization. In T. D. Connors (Ed.), The nonprofit handbook (2nd ed., pp. 374-381). New York: Wiley.

Coles, R. (1993). The call of service. Boston: Houghton Mifflin.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to last: Successful habits of visionary companies. New York: HarperCollins.

Conger, J. A. (1990, Autumn). The dark side of leadership. Organizational Dynamics, 19(2), 44-55.

Cortes, M. (1998, December). Counting Latino nonprofits: A new strategy for finding data. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27(4), 437-458.

Crawford, V. (2001). African American women in the twenty-first century. In The American woman, 1999-2000 (pp. 107-132). New York: Norton.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper Perennial.

Cyert, R. M. (1990, Fall). Defining leadership and explicating the process. Nonprofit Management and Leadership, 1(1), 29-38.

Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.

Davis, M. (1997, Fall). Latino leadership development: Beginning on campus. National Civic Review, 86(3), 227-233.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.

Delgado Bernal, D. (1998, May-August). Grassroots leadership reconceptualized: Chicana oral histories and the 1968 East Los Angeles school blowouts. Frontiers, 19(2), 113-142.

Derrida, J. (1982). Margins of philosophy (A. Bass, Trans.). Chicago: University of Chicago Press.

Drucker, P. F. (1989, September-October). What business can learn from nonprofits. Harvard Business Review, 67(4), 88-93.

Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. Nonprofit Management and Leadership, 1(1), 7-13.

Drucker, P. F. (1990). Managing the nonprofit organization. New York: Harper Collins.

Duckworth, E. (1987). The having of wonderful ideas and other essays on teaching and learning. New York: Teachers College Press.

Duhl, L. J. (1997, Spring). Leadership in American communities. National Civic Review, 86(1), 75-80.

Dym, B. (1995). Readiness and change in couple therapy. New York: Basic Books.

Dym, B. (1998, September). Forays: The power of small changes. The Systems Thinker, 9, 7.

Dym, B. (1999). Resistance in organizations: How to recognize, understand, and manage it. The OD Practitioner, 3(1), 5-19.

Dym, B. (2001, May). Integrating entrepreneurship with professional leadership. The Systems Thinker, 12, 4.

Dym, B. (2003). Leadership transition in a Jewish day school: A guide to managing the transition to a new head of school [Monograph]. Boston: Partnership for Excellence in Jewish Education.

Dym, B. (2003, October). Organizational transitions: From grassroots to professional management. Boston: Partnership for Excellence in Jewish Education.

Dym, B. (2003). School development and community integration. Unpublished research paper. Boston: Partnership for Excellence in Jewish Education.

Dym, B., & Glenn, M. (1993). Couples: Exploring and understanding the cycles of intimate relationships. New York: HarperCollins.

Dym, B., & Hutson, H. (1997). Utilizing states of organizational readiness. ODPractitioner, 29(2), 32-43.

Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta analysis. Psychological Bulletin, 111, 3-22.

Egri, C. P., & Herman, S. (2000, August). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. Academy of Management Journal, 43(4), 571-604.

Eisenberg, P. (1997, Winter). A crisis in the nonprofit sector. National Civic Review,86(4), 331-341.

Elazer, D. J. (1995). Community and polity: The organizational dynamics of American Jewry. Philadelphia: The Jewish Publication Society.

Elliot, A. (1996). Ella Baker: Free agent in the civil rights movement. Journal of Black Studies, 26(5);593-603.

Erikson, E. H. (1969). Gandhi's truth: The origins of militant nonviolence. New York: Norton.

Erikson, K. (1966). Wayward Puritans: A study in the sociology of deviance. Hoboken, NJ: Wiley.

Faderman, L. (1999). To believe in women: What lesbians have done for America. Boston: Houghton Mifflin.

Feeney. S. C. (1998, Summer). Humanistic leadership in the 1990s: Heart, soul, andhead. Nonprofit Management and Leadership, 8(4), 473-486.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Foster, R. (2000, Spring). Leadership in the twenty-first century: Working to build a civil society. National Civic Review, 89(1), 87-93.

Foucault, M. (I 972). Power-knowledge: Selected interviews and other writings,1972-1977. New York: Pantheon Books.

Friedrich. C. J. (Ed.). (1954). The philosophy of Hegel. New York: The Modern Library.

Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. New York:Basic Books.

Gardner, H. (1995). Leading minds: An anatomy of leadership. New York: Basic Books.

Gardner. J. W. (1990). On leadership. New York: Free Press.

Gillham. J. E. (Ed.). (2000). The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E. P. Seligman. Philadelphia: Templeton Foundation Press.

Gilliam. D. (1986, September 22). Black women's blueprint for action. WashingtonPost, p. 03.

Gilliam. D. (1995, February 18). NAACP needs this woman's touch. Washington Post, p. Bl.

Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ginsberg, B. (2001). Identity and politics: Dilemmas of Jewish leadership in America. In I. S. Maisel & I. N. Forman (Eds.), Jews in American Politics (pp. 3-27). New York: Rowman & Littlefield.

Glenn, G. (1997, March 6). Following the leaders: The establishment of leadership development centers in historically black colleges and universities. Black Issues in Higher Education, 14(1), 49-63.

Goldman, A. I. (1990, July 29). Black women's bumpy path to church leadership. New York Times, p. AI.

Goldman, S., & Kahnweiler, W. M. (2000, Summer). A collaborator profile for executives of nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 10(4), 435-447.

Goleman, D. P., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ramsey, NJ: Paulist Press.

Grogan, P. (2000). Comeback cities: A blueprint for urban neighborhood revival. Boulder, CO: Westview.

Gyant, I. (1996). Passing the torch: African American women in the civil rights movement. Journal of Black Studies, 26(5), 629-647.

Haley, S. (1996). Nannie Helen Burroughs: The black goddess of liberty. The Journal of Negro History, 81(1-4), 62.

Hall, P. D. (1994) Historic perspectives on nonprofit organizations. In R.D. Herman (Ed.), The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management (pp. 3-44). San Francisco: Jossey-Bass.

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Height, D., & Trescott, J. (1994, February). Remembering Mary McLeod Bethune. Essence, 24(10), 102.

Heimovics, R. D., & Herman, R. D. (1989). Critical events in the management of nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 18(2), 119-132.

Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Jurkiewicz, C. I. (1993). Executive leadership and resource dependence in nonprofit organizations: A frame analysis. Public Administration Review, 53(5), 419-427.

Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Jurkiewicz, C. I. (1995, Spring). The political dimension of effective nonprofit executive leadership. Nonprofit Management and Leadership, 5, 233-248.

Helgesen, S. (1995). The female advantage: Women's ways of leadership. New York: Doubleday/Currency.

Henton, D., Melville, J., & Walesh, K. (1997, Summer). The age of the civic entrepreneur: Restoring civil society and building economic community. National Civic Review, 86(2), 149-157.

Henton, D., Melville, J., & Walesh, K. (1997). Grassroots leaders for a new economy. San Francisco: Jossey Bass.

Herman, R. D. (Ed.). (1994). The Jossey-Bass handhook of nonprofit leadership and management. San Francisco: Jossey-Bass.

Herman, R. D., & Heimovics, R. D. (1987). The effective nonprofit executive: Leader of the board. Nonprofit Management and Leadership, 1(2), 167-180.

Herman, R. D., & Heimovics, R. D. (1990, June). An investigation of leadership skill differences in chief executives of nonprofit organizations. American Review of Public

Administration, 20(2), 107-125.

Herman, R. D., & Heimovics, R. D. (1994). Executive leadership. In R. D. Herman (Ed.), The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and managemellt (pp. 137-153). San Francisco: Jossey-Bass.

Herscher, E., & Tuller, D. (1990, November 9). S.F. lesbians at top of gay leadership: New supervisors to turn to women's issues. San Francisco Chronicle, p. A6.

Heschel, A. (1955). God in search of man: A philosophy of Judaism. New York: Farrar, Straus, and Cudahy.

Hesselbein, F. (2002). Hesselbein on leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Hill-Davidson, 1. (1987). Black women's leadership: Challenges and strategies. Report on the symposium held at the University of North Carolina, Chapel Hill, Spring 1986. Signs: Journal of Women in Culture and Society, 12(2), 381.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-328.

Iacocca, I. (1984). Iacocca: An autobiography. New York: Bantam.

Jaffe, E. D. (1987). The crisis in Jewish philanthropy. Tikkllll Magazine, 2(4), 27-31, 90-92.

Jeavons, T. H. (1992, Summer). When the management is the message: Relating values to management practice in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 2(4), 403-417.

Jeavons, T. H. (1993). The role of values: Management in religious organizations. In D. R. Young, R. M. Hollister, & V. A. Hodgkinson (Eds.), Governing, leading, and managing nonprofit organizations: New insights from research and practice (pp. 52-76). San Francisco: Jossey-Bass.

Jeavons, T. H. (1994, Summer). Stewardship revisited: Secular and sacred views of governance and management. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 23(2), 107-122.

Jurkiewicz, C., & Massey, T. (1998, Winter). The influence of ethical reasoning on leader effectiveness: An empirical study of nonprofit executives. Nonprofit Management and Leadership, 9(2), 173-186.

Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Kanter, R. M. (1983). The change masters. New York: Simon & Schuster.

Kantor, D., & Lehr, W. (1975). Inside the family. San Francisco: Jossey-Bass.

Karoff, P. (2004). Saturday morning - A reflection on the golden age of philanthropy. In Just money - A critique of contemporary American philanthropy. Boston: TPI Editions.

Keddy, J. (2001, Summer). Human dignity and grassroots leadership development. Social Policy, 31(4), 48.

Kerfoot, K. (1997, May-June). Leadership: Believing in followers. Nursing Economics, 15(3), 151-153.

Kets de Vries, M. (1983). The irrational executive. New York: International University Press.

Knauft, E., Berger, R. A., & Gray, S. T. (1991). Profiles of excellence: Achieving success in the nonprofit sector. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. New York: Macmillan.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Lane, F.S. (1990, Fall). The problem of leadership. Nonprofit Management and Leadership, 1(1), 75-78.

Laszlo, E. (1987). Evolution: The grand synthesis. Boston: New Science Library.

Legoretta, J., & Young, D. R. (1986). Why organizations turn nonprofit: Lessons from case studies. In S. Rose-Ackerman (Ed.), The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy (pp. 196-204). New York: Oxford University Press.

Leibovich, M. (2002). The new imperialists: How five restless kids grew up to virtually rule your world. New York: Prentice Hall Press.

Lerner, R. (2002). Handbook of psychology. New York: Wiley.

Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact. New York: Wiley.

Levinson, D., Darrow, D., Klein, E., & Mckee, B. (1978). The seasons of a man's life. New York: Ballantine.

Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts. New York: Harper.

Light, P. (1998). Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally. San Francisco: Jossey-Bass.

Lipman-Blumen, J. (1996). The connective edge: Leading in an independent world. San Francisco: Jossey-Bass.

Medding, P. (1997). Patterns of political organization and leadership in modern Jewish communities and their contemporaries. In D. J. Elazar (Ed.), Kinship and consent (pp. 371-402). Washington, DC: University Press of America.

Minkoff, D. C. (1993, June). The organization of survival: Women's and racial-ethnic voluntarist and activist organizations, 1955-1985. Social Forces, 71(4), 887-908.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). What makes for magic leadership? Boulder, CO: Westview.

Nanus, B., & Dobbs, S. M. (1999). Leaders who make a difference: Essential strategies for meeting the nonprofit challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Naples, N. (1992, September). Activist mothering: Cross-generational continuity in the community work of women from low-income urban neighborhoods. Gender & Society, 6(3), 441-463.

Naples, N. (1998). Community activism and feminist politics. New York: Routledge.

Naples, N. (1998). Grassroots warriors: Activist mothering, community work, and the war on poverty. New York: Routledge.

Nordlinger, P. (2001, March). In their own words: Women of color talk about leadership. Working Woman, 26(3), 18.

Northouse, P. G. (2001). Leadership: Theory and practice (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nygren, D. J., Ukeritis, M. D., McClelland, D. C., & Hickman, J. L. (1994, Summer). Outstanding leadership in nonprofit organizations: Leadership competencies in Roman Catholic religious orders. Nonprofit Management and Leadership, 4(4), 147-154.

Odendahl, T., & O'Neill, M. (Eds.). (1994). Women and power in the nonprofit sector. San Francisco: Jossey-Bass.

O'Hanlon, A. (1993, April 18). Grass roots and glass ceilings: Women carry civil rights groups but aren't allowed to lead. Washington Post, p. C5.

O'Neill, M. (1989). The third America: The emergence of the nonprofit sector in the United States. San Francisco: Jossey-Bass.

O'Neill, M. (1992, Winter). Ethical dimensions of nonprofit administration. Nonprofit Management and Leadership, 3(2), 199-213.

O'Neill, M., & Young, D. R. (1988). Educating managers of nonprofit organizations. New York: Praeger.

Parker, P. S. (2001, August). African American women executives' leadership communicationwithindominant-cultureorganizations.ManagementCommunication Quarterly, 15(1), 42-82.

Pauley, G. E. (2000, January). W. E. B. DuBois on women suffrage: A critical analysis of his crisis writings. Journal of Black Studies, 30(3), 383-410.

Perkins, L. M. (1996). Lucy Diggs Slowe: Champion of the self-determination of African-American women in higher education. The Journal of Negro History, 81(1-4), 89.

Peters, T. J., & Austin, N. (1985). A passion for excellence: The leadership difference. New York: Random House.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row.

Plummer, D. (1995, June-July). "I'm Si Kahn and I'm an organizer." Canadian Dimension, 29(3), 31-34.

Poster, W. R. (1995, December). The challenges and promises of class and racial diversity in the women's movement: A study of two women's organizations. Gender & Society, 9(6), 659-679.

Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). Order out of chaos: Man's new dialogue with nature. New York: Bantam Books.

Reid-Merritt, P. (1996). Sister power: How phenomenal black women are rising to the top. New York: Wiley.

Ridge, P. S. (2000, January 6). Nonprofit managers may teach a thing or two to corporate counterparts. Wall Street Journal, p. A1, col. 4.

Riesman, D. (2001). The lonely crowd: A study of the changing American character. New Haven, CT: Yale University Press.

Rohnett, B. (1996, May). African-American women in the civil rights movement, 1954-1965: Gender, leadership, and micromobilization. American Journal of Sociology, 101(6), 1661-1693.

Rodriguez, J. (1999, January). Toward an understanding of spirituality in U.S. Latina leadership. Frolltiers, 20(1), 137.

Romirowsky, R. L. (1999). Leadership styles of Jewish family service executives and organizational effectiveness. Journal of Jewish Communal Service, 75(4), 282-290.

Rosen, R. H. (1996). Leading people: The 8 principles for success in business. New York: Penguin Books.

Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. Westport, CT: Praeger.

Ruhl, O. (1943). Karl Marx- His life and work. New York: The New Home Library.

Ryan, W. P. (1999, January-February). The new landscape for nonprofits. Harvard Business Review, 77(1), 127-136.

Salamon, L. M. (1999). America's nonprofit sector: A primer. Washington, DC: The Foundation Center.

Schaffer, R. H. (1988). The breakthrough strategy: Using short-term successes to build high performance organizations. New York: Harper Business.

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schorr, L. B. (1997). Common purpose: Strengthening families and neighborhoods to rebuild America. New York: Doubleday.

Schriesheim, C. A., & Keider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. Leadership Quarterly, 7(3), 317-321.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.

Sirianni, C., & Friedland, L. (2001). Civic innovation in America: Community empowerment, public policy, and the movement for civic renewal. Berkeley: University of California Press.

Stapelton, D. H. (1995, Summer). Pursuit of mission: The rise and fall of elite nonprofit leadership. Nonprofit Management and Leadership, 5(4), 236-257.

Steckel, R., & Lehman, J. (1997). In search of America's best nonprofits. San Francisco: Jossey-Bass.

Stogdill, R. M. (1948). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Stone, M. M., & Crittenden, W. (1993, Winter). A guide to journal articles on strategic management in nonprofit organizations, 1977-1992. Nonprofit Management and Leadership, 4(2), 193-205.

Turner, F. J. (1985). The frontier in American history. Melbourne, FL: Krieger.

Vigotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Walters, R. W., & Johnson, C. (2000). Bibliography of African American leadership: An annotated guide. Westport, CT: Greenwood Press.

Watson, R. A., & Brown, B. (2001). The most effective organization in the U.S.: Leadership secrets of the Salvation Army. New York: Crown Business.

Weiner, A. (1998). Women in Jewish communal service: Can the goal of increasing women in leadership roles become a reality? Journal of Jewish Communal Service, 74(2-3), 159-166.

Weisbord, M. R. (1987). Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community. San Francisco: Jossey-Bass.

White, J. (1990). Black leadership in America: From Booker T. Washington to Jesse Jackson. London: Longman Group.

Williams, L. E. (1996). Fannie Lou Hamer, the voice of a servant-leader. In L. E. Williams (Ed.), Servants of the people: The 1960s legacy of African-American leadership (pp. 141-159). New York: St. Martin's Press.

Woocher, J. S. (1991). The changing character of American Jewish leadership: Some policy implications. Jewish Political Studies Review, 3(1-2), 103-114.

Woocher, J. S. (1991). The democratization of the American Jewish polity. In D. J. Elazar (Ed.), Authority, power, and leadership in the Jewish polity: Cases and issues (pp. 167-185). Lanham, MD: University Press of America.

Woodson, R. (1994, July 6). For real black leadership, look to grass roots. Wall Street Journal, p. 27.

Young, D. R. (1986). Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: Elements of a theory. In S. Rose-Ackerman (Ed.). The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy (pp. 161-184). New York: Oxford University Press.

Young, D. R. (1987). Executive leadership in nonprofit organizations. In W. W. Powell (Ed.). The nonprofit sector: A research handbook (pp. 324-342). New Haven, CT: Yale University Press.

Young, D. R. (1997, Winter). The first seven years of nonprofit management and leadership. Nonprofit Management and Leadership, 8(2), 193-201.

Young, D. R., Hollister, R. M., Hodgkinson, V.A., & Associates. (1993). Governing, leading, and managing nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Zaleznik, A. (1992, March-April). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 70(2), 126-135.

Zander, A. (1993). Making boards effective: The dynamics of nonprofit governance. San Francisco: Jossey-Bass.

Zimmerman, J. (1993, Fall). Foundation report: Corporate civic action neglects major social problems. National Civic Review, 82(4), 404-406.

المؤلفان في سطور

- يعمل ديم باري استشـاريـاً لتطوير المنظمات، ومدرباً تنفيذياً، ومعالجاً نفسـياً. يمتد عملاؤه من المنظمات غير الربحية الصغيرة، والشـركات العالية التقنية الوليدة، والمدارس العامة والخاصة ورجال الأعمال إلى الشركات الضخمة مثل «ستات ستريت» و«بوسطن جلوب» و«هني ول» و«ماساشوستس للخدمات المالية».

باري ديم هو أحد مؤسسي معهد الأسرة في كامبريدج (١٩٧٥م) وهو مؤسس ومدير كل من مركز بوسـطن لصحة الأسـرة (١٩٨٥م) و«ورك وايز» للأبحاث والاستشارات (١٩٩٧م). عمل ديم لمدة ١٤ سنة محاضراً في كلية طب هارفارد.

صدر لـديم ثلاثة كتب من قبل وهي. «تغييرات القيادة» و«الأزواج» و«الاسـتعداد والتغييـر في عـلاج الأزواج»، كما أسـس صحيفة متخصصة هي «الأسـر والأنظمة والصحة» ورسـالة إخبارية هي «العنايـة الطبية التعاونية بصحة الأسـرة» كما كتب الكثيـر من المقالات منها «توظيف الاسـتعداد التنظيمي» (مع هاري هيوتسـن)، ونال جائزة لاري بورتر كصاحب أفضل مقال بشأن التطوير التنظيمي ١٩٩٨ - ١٩٩٩م عن مقالاته «المقاومة في المنظمات: كيفية التعرف عليها وفهمها والاستجابة لها» و«تكامل الرواد مع القيادة المحترفة»، و«الهجمات: قوة التغييرات الصغيرة».

- هاري هيوستون يعمل استشارياً للقيادة والتنظيم ويركز على الجانب الإنساني من التغيير الإسـتراتيجي. وهو يصمم وينفذ أعمال التخطيط الشاملة للأنظمة، وورش العمـل، وتمارين بنـاء الفرق. بالإضافة إلى ذلك يتولى تدريب المسـئولين التنفيذيين تدريباً فردياً.

تولى مناصب كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية لما يزيد على ٢٠ سنة في ثلاث شركات متعددة الجنسيات «كوينز إنجين» و «أفرى دينسون» و«شبكة المعارف العالمية». عمل سـابقاً كمدرس ثانوي في «مورسـتاون» بولاية نيوجرسـي وتناول بحثه لرسالة الدكتـوراه العلاقات بين أراء أصحاب النفوذ في المجتمع المحلي وما يتم تدريسـه في المـدارس العامة. خدم عدة سـنوات كعضو مجلس إدارة «مركـز رعاية الأطفال» في نيو إنجلاند، ومدرسة للتوحد والإعاقات الأخرى، حيث كان يشغل منصب نائب رئيس مجلس الادارة.

تتضمن كتاباته مقالات عن أسـاليب بناء الفرق، والتعليم المسـتمر، والاسـتعداد للتغييـر، والارتبـاط الوثيق بالأمل من أجل التجديـد التنظيمي. كما قدم ورش عمل في اجتماعات تخصصية تحت رعاية منظمات مثل «مجلة التدريب» و«شـبكة التطوير التنظيمـي» و«جمعية الموارد البشـرية في نيو إنجلاند»، و«مؤتمـر التعليم (بريطانيا وأمريكا)، و«جمعية الجودة والمشاركة»، و«التفكير الإلهامي / النظامي».

المترجم في سطور

أ. د. عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان.

المؤهل العلمي:

- حصل على الدكتوراه في الإدارة العامة عام ١٤١٢هـ، من الولايات المتحدة.

- أول من حصل على درجة الأستاذية في معهد الإدارة العامة.

الأنشطة العلمية والعملية:

تجاوزت أعماله العلمية أكثر من (٥٥) عملاً علمياً في مجال الإدارة والمنظمات الإدارية والتخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة وحل المشكلات واتخاذ القرارات. كذلك فقد غطَّت أعماله العلمية مجال الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية، وإدارة الكوارث وتطوير وتعزيز الأدوار القيادية النسائية في منظمات الأعمال العربية والإستراتيجيات.

إلى جانب ذلك فقد قدَّم وأشرف على العديد من الاستشارات الإدارية والإستراتيجية. كما عمل مستشاراً غير متفرغ في العديد من الجهات الحكومية. و شارك في الإشراف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه وتحكيمها في داخل المملكة وخارجها.

في الوقت الراهن يعمل على دراسة وتحليل القضايا الإدارية والإستراتيجية من خلال مشاركته في دراسة موضوعات مجلس الشورى. وفي الجانب العلمي والاستشارات فإنه يواصل أعماله العلمية والاستشارية من خلال التركيز على قضايا التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة ونقل تجارب المجتمعات الأخرى في الإدارة كما هو الحال بالنسبة لتجربة الصين في الإدارة أو التجارب ذات الصلة ببناء المنظمات أو تحسين وتبسيط إجراءات العمل من خلال توظيف التقنية.

مراجع الترجمة في سطور

د. عبدالمحسن بن فالح بن غنيمان اللحيد

المؤهل العلمي:

- دكتوراه في إدارة وتنمية الموارد البشرية - جامعة غرب متشجان- الولايات المتحدة الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

- مدير عام مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

الأنشطة العملية والعلمية:

- تولى عدداً من المهام الإدارية في معهد الادارة العامة منها: مدير عام الاستشارات، مدير الجودة، مدير عام تصميم وتطوير البرامج، مديرعام تقييم البرامج، مدير عام الطباعة والنشر.
- قدم عدداً من الاستشـارات الإدارية للأجهزة الحكومية منها: وزارة الخدمة المدنية، وزارة الشئون الاجتماعية، وزارة العمل، وزارة التربية والتعليم، الحرس الوطني، وزارة الدفاع والطيران، وزارة المالية، وزارة الداخلية، إمارة منطقة الرياض، الاستخبارات العامة، الرئاسة العامة لرعاية الشباب، القوات الجوية، القوات البحرية، الأمن العام، الأكاديمية السعودية في واشنطن، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين في المغرب.
- اشترك في دراسات اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري باعتباره رئيس فريق لعدد من الدراسات منها: دراسة قطاع القوى العاملة، دراسة نظام الموظفين، دراسة هيئة السياحة، دراسة نظام التقاعد والتأمينات، دراسة تنظيم وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية وغيرها.
- عمل مستشاراً غير متفرغ لدى كلٍّ من وزارة التربية والتعليم ومجلس الشورى.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة.
- عضو الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب.
- رئيس هيئة تحرير دورية الإدارة العامة.

- رئيس لجنة البحوث بمعهد الادارة العامة.
- عضو اللجنة الدائمة للتدريب والابتعاث.
- عضو اللجنة الدائمة للجودة.
- عضو في عدد من اللجان الدائمة.
- قدم عدداً من أوراق العمل وشارك في حضور عدد من المؤتمرات واللقاءات العلمية فــي المملكة العربية الســعودية ، أمريــكا، بريطانيا، مصر، الأردن، ســوريا، لبنان، الإمارات العربية المتحدة، مملكة البحرين.
- أشرف على عدد من رسائل الماجستير.
- كتب وترجم ونشر عدداً من البحوث والمقالات العلمية.
- الاشــتراك في ترجمة كتاب «مؤلفات كلاسيكة في الإدارة العامة» مطبوعات معهد الإدارة العامة.
- تحريــر ومراجعة كتــاب «أوراق عمل في التنمية الإداريــة» مطبوعات معهد الإدارة العامة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، ومع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة
في الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٤هـ

هذا الكتاب:

المصادر العلمية - من كتب ومقالات وأبحاث - التي تتحدث عن القيادة كثيرة جداً، لكن الكتب التي تتحدث عن تجارب واقعية في مجال القيادة قليلة جدًّا وربما يكون كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية لكل من باري ديم وهاري هيوستن من بين هذه الفئة القليلة. لقد قدم لنا باري ديم وهاري هيوستن تجارب حقيقية من واقع خبرتهما في إدارة المنظمات غير الربحية وتقديم الاستشارات في هذا المجال. لقد استطاعا في هذا الكتاب أن يطوعا الإطار النظري للقيادة ليكون متسقاً مع واقع قيادة المنظمات غير الربحية ليقدما بذلك نموذجاً حياً يُمكن من خلاله تزويد المهتمين بالمنظمات غير الربحية بالمهارات القيادية المطلوبة لإدارة هذا النوع من المنظمات.

كتاب القيادة في المنظمات غير الربحية يأخذك في رحلة مملوءة بالإثارة والفائدة العلمية والعملية. لقد أبرز هذا الكتاب أهمية الاتساق في ممارسة القيادة، بمعنى أنه يجب أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها: عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها، وطريقة استخدام وتطوير العاملين فيها وطريقة تفاعلها مع المجتمع، والأكثر أهمية هو طريقة تنفيذ إستراتيجياتها لتحقيق النجاح في المجتمع.


9789960142173

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٤هـ